

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalvelujen tiimityöskentely tiimivastaavien kokemana

Mari Suominen
Netta Suominen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2015

Sosiaalialan koulutusohjelma
Hoitotyön koulutusohjelma
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala





Tekijä(t) Suominen Mari Suominen Netta	Julkaisun laji Opinnäytetyö Sivumäärä 65	Päivämäärä 10.05.2015 Julkaisun kieli Suomi
Verkojulkaisulupa myönnetty: x		
Työn nimi Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalvelujen tiimityöskentely tiimivastaavien kokemana		
Koulutusohjelma Sosiaaliala, Hoitotyö		
Työn ohjaaja(t) Häyrynen Teija, Niemi Riikka		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri Osastonsihteeripalvelut		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tutkia tiimityöskentelyn nykytilaa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalvelujen tiimivastaavien näkökulmasta. Tutkimuksessa tavoitteenamme oli kartoittaa Osastonsihteeripalvelujen tiimityöskentelyn tämän hetkinen tilanne tiimivastaavia haastatteleamalla. Tutkimuksemme tuloksena Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalveluilla on käytössään tutkittua tietoa heidän tiimityönsä nykytilanteesta.</p> <p>Tutkimuksemme teoreettisena lähtökohtana oli tiimityöskentelystä tehtyjen tutkimusten antama tieto, johon vertasimme saamiamme tutkimustuloksia. Tiimityön tutkiminen on meille itsellemme hyvin ajankohtainen ja mielenkiintoinen aihealue; Jyväskylän ammattikorkeakoulun Hyvinvointiyksikössä siirryttiin tiimipohjaiseen opetussuunnitelmaan vuonna 2013.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytimme puolistrukturoitua haastattelua ja toteutimme haastattelut yksilöityinä teemahaastatteluina. Teemahaastattelun kohderyhmänä olivat Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalvelujen tiimien tiimivastaavat.</p> <p>Tutkimuksemme mukaan tiimivastaavat ovat motivoituneita tiimityöhön. Lyhyestä toiminta-ajasta johtuen tiimien kehittyminen on vielä kesken. Toivomme, että tiimivastaavien esiin tuomat kehitysajat otetaan Osastonsihteeripalveluissa huomioon tulevaisuuden tiimityötä kehitettäessä.</p>		
Avainsanat (<u>asiasanat</u>) osastonsihteerit, tiimi, tiimityö, tiimityön kehittyminen, tiimityön kehittäminen		
Muut tiedot		

Description

Author(s) Suominen, Mari Suominen, Netta	Type of publication Bachelor's thesis Number of pages 65	Date 10.05.2015 Language of publication: Finnish Permission for web publication: x
Title of publication The teamwork of the Department Secretary Services of Central Finland's Health Care District from the team leaders' experience		
Degree programme Bachelor of Social Services, Bachelor of Health Care		
Tutor(s) Häyrynen Teija, Niemi Riikka		
Assigned by Central Finland Health Care District, Department secretary services		
Abstract <p>The aim of our thesis was to examine the status quo of team working from the perspective of Department Secretary Services of Central Finland's Health Care District. The goal of the study was to map the Central Finland Health Care District's Department Secretary Services' current state of teamwork through interviews. The result of our study reveals that the Department Secretary Services of Central Finland's Health Care District has research information about their current state in team work.</p> <p>The theoretical starting point of our study was to compare the data gathered from researches about teamwork with the results gathered from our own study. Examining teamwork is a very timely and interesting topic for us, since the Health and Social Studies at JAMK University of Applied Sciences moved to a team-based curriculum in 2013.</p> <p>We used semi-structured interview as our research method and executed the interviews as individual theme interviews. The target group of our theme interviews was the team leaders of Department Secretary Services of Central Finland Health Care District's teams.</p> <p>Regarding to our study, team leaders are motivated to team work. Because of the short time of function the development of the teams is still work in progress. We hope that the developmental ideas of the team leaders are being took to consideration in Secretary Services when team work is developed in future.</p>		
Keywords/tags (<u>subjects</u>) team, teamwork, teamwork development, teamwork developing		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Tiimin määrittely.....	7
2.1	Tiimipalaverit.....	8
2.2	Tiimityöskentely	9
2.3	Tiimiroolit	11
2.4	Tiimit osana organisaatiota	12
2.5	Työnjaon merkitys tiimityöskentelylle.....	15
2.5.1	Tiimijäsen.....	15
2.5.2	Tiimivastaava.....	16
2.5.3	Esimies	18
2.6	Tiimiytyminen prosessina	19
2.7	Haasteet osana tiimiytymistä.....	25
3	Tiimityön kehittäminen.....	28
4	Keski-Suomen sairaanhoitopiirin osastonsihteeripalvelut	30
5	Tutkimusmenetelmät	31
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	32
5.2	Menetelmät ja aineistonkeruu	33
6	Tulokset.....	35
6.1	Osastonsihteeripalvelut osana potilaan palveluketjua	37
6.2	Oman tiimin toiminta ja tavoitteet	40
6.3	Oma rooli tiimivastaavana	42
6.4	Tulevaisuuden tiimityöskentely.....	44
7	Johtopäätökset	46
8	Pohdinta	52
8.1	Tutkimuksen luotettavuus	56
8.2	Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	59
	Lähteet.....	61
	Liitteet	64

	5
Haastattelukutsu	64
Teemahaastattelu.....	66
Kuvio 1. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalvelujen tiimitoiminnan tavoitteet haastateltavien mukaan	37
Kuvio 2. Tiimitoiminnan vaikutukset haastateltavien omassa tiimissä.....	38
Kuvio 3. Tiimitoiminnan hyödyt haastateltavien mukaan	39
Kuvio 4. Tiimitoiminnan haasteet haastateltavien mukaan.....	40
Kuvio 5. Haastateltavien tiimien omat tavoitteet	41
Kuvio 6. Käytännön tiimityö Osastonsihteeripalveluissa haastateltavien mukaan	41
Kuvio 7. Muutokset tiimien kokoonpanoissa	42
Kuvio 8. Tiimivastaavien omat roolit	43
Kuvio 9. Haastateltavien tiimivastaavakoulutus ja saatu tuki tiimivastaavana	43
Kuvio 10. Haastateltavien ajatuksia tiimien vaikutuksesta tulevaisuudessa ...	44
Kuvio 11. Haastateltavien ajatuksia tiimivastaavien ja lähiesimiehien työnkuvasta tulevaisuudessa	45

1 Johdanto

Muutos on tullut pysyväksi osaksi työelämää. Menestyäkseen organisaation tulee pystyä hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamista sekä muuntamaan tuottamansa ydinosaamisen palveluiksi ja tuotteiksi. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 80.) Muutos on oppimisprosessi, jossa muutoksen aikaansaannoksena opitaan ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Esimiehen tuki muutosprosessin läpikäymisessä on ensiarvoisen tärkeää. Muutokselle tulee antaa tilaa ja aikaa ja se tulee tehdä keskustelujen kautta näkyväksi ja kuulluksi. (Kuusela 2013). Raappanan & Valon (2014, 24–30) mukaan nopeatahtisesta muutoksesta on tullut luonnollinen osa työelämää.

Keski-Suomen keskussairaalan Osastonsihteeripalvelut on toiminut omana vastuualueenaan vuoden 2014 alusta lähtien. Samaan aikaan Osastonsihteeripalveluissa siirryttiin tiimipohjaiseen työskentelyyn. Osastonsihteerit on jaettu 14 tiimiin, joissa vuoden 2014 alussa työskenteli 180 osastonsihteerää.

Tiimityötä ja sen kehittymistä on tutkittu paljon. Tutkimuksemme teoreettisena lähtökohtana on tiimityöskentelystä tehtyjen tutkimusten antama tieto, johon olemme saamiamme tutkimustuloksia verranneet. Tiimityön tutkiminen on meille ajankohtainen ja mielenkiintoinen aihealue, koska Jyväskylän ammattikorkeakoulun Hyvinvointiyksikössä on otettu käyttöön monimuotoinen tiimipohjainen opetussuunnitelma vuonna 2013. Tiimityön teoreettiseen tietopohjaan perehtymisen kautta meillä on mahdollisuus lisätä omaa tietouttamme tulevina sosiaali- ja terveysalan ammattilaisina.

Opinnäytetyössämme tutkimme Keski-Suomen keskussairaalan Osastonsihteeripalvelujen tiimiorganisaation kehittymistä ja edelleen kehittämistä. Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa Osastonsihteeripalvelujen tiimityöskentelyn tämän hetkinen tilanne tiimivastaavia haastatteleamalla. Tutkimuksemme tavoite oli tuottaa Keski-Suomen keskussairaalan Osastonsihteeripalveluille tutkittua tietoa heidän tiimityönsä nykytilanteesta ja koota ideoita tiimityöskentelyn edelleen kehittämiseksi.

2 Tiimin määrittely

Tiimi ovat kahden tai useamman työntekijän muodostama ryhmä, jolla on yhteinen päämäärä. Sekä tiimijäsenet että organisaation muut työntekijät näkevät ryhmittymän tiiminä. Tiimijäsenten täytyy työskennellä läheisessä yhteistyössä ja toisiaan tukien, jotta tiimille asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tiimijäsenillä on määritellyt yksilölliset roolit tiimin sisällä. Tiimi suorittaa ennalta määriteltyä tehtäväänsä myötävaikuttaakseen organisaation tuottamaan palveluun. Tiimillä tulee olla tarvittava itsenäisyys, määräysvalta ja resurssit, jotka mahdollistavat päätösten tekemisen tavoitteiden saavuttamiseksi. (West 2014, 27–28).

Organisaation johto määrittelee tiimin toimintaa sille asetettavien tavoitteiden kautta sekä määrittelemällä käytettävissä olevat resurssit ja reunaehdot, joita tiimin toiminta tulee noudattaa (Salminen 2013b, 24). Tiimin tavoitteita ja toimintaa ohjaa organisaation määrittelemä strategia, eikä tiimi voi asettaa itselleen ristiriitaisia tavoitteita. Yhtenäisen linjan löytämiseen tiimillä on esimies tukenaan, jolla on ajantasainen tieto organisaation toimintaa säätelevistä laeista ja säädöksistä. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 169.)

Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin. Jäsenten taidot täydentävät toisiaan ja he ovat yhdessä vastuussa työstään. (Abdul-Kahar 2008, 30.) Tiimityöskentely nähdään tietoisena ja vastuullisena sitoutumisena yhteiseen päämäärään (Kopakkala 2011, 39, Katzenbach & Smith 1998, 59).

Tiimi on riittävän pieni yhteisö, jossa jäsenet kytkeytyvät toisiinsa mahdollistaen yhteistyössä tapahtuvan työtehtävien jaon ja työn suorittamisen (Pirttilä, Janhonen, Johanson & Nikkilä 2009, 3-15). Heikkilän (2002, 31–33) mukaan tiimin koko on määrittävä osa tiimin todellista toimivuutta. Tiimin tehokkaimman yhteistyössä työskentelyn katsotaan tapahtuvan 4-8 henkilön tiimeissä. Tällöin tiimijäsenet työskentelevät tiimissä rakentavasti ja todellisessa yhteistyössä. Tiimin jäsenmäärän kasvaessa tiimin yhteistoiminta sekä tehokkuus heikkenevät. Yksittäisen tiimijäsenen osallistuminen tiimin toimintaan vähenee ja tiimin sisäisten alaryhmien syntyminen aktivoituu. Jäsenmäärän kasvaessa myös tiimin sisäisten roolien selvittäminen on hankalampaa ja kilpailutilanteiden synty lisääntyy. Tiimi-identiteetin, tiimiin sitoutumisen ja tiimityöskentelyn kokonaisvaltaisen mielekkyyden vuoksi tiimin koko on merkittävä osa tiimin toimintakykyä.

2.1 Tiimipalaverit

Tiimin säännölliset tapaamiset, tiimipalaverit ovat tiimin synergian, yhteistyössä toimimisen kasvunpaikka. Tiimitoiminnan alussa tiimipalavereissa tiimijäsenet määrittävät toimintaansa ja laativat tiimin sisäiset pelisäännöt ja allekirjoittavat tiimisopimuksen, johon kaikki tiimijäsenet sitoutuvat. (Heikkilä 2002, 232–233.)

Selkeyttä ja tehokkuutta tiimipalavereihin tuo suunnittelu ja valmistautuminen. Yleisten kokouskäytänteiden hyväksi käyttäminen

tiimipalavereissa selkeyttää toimintaa. (Heikkilä 2002, 232–233.) Etukäteen tiedoksi annettu esityslista ja mahdollisuus tuoda ajankohtaisia asioita tiimipalaveriin käsiteltäviksi, edesauttavat kaikki osallistujia valmistautumaan käsiteltäviin asioihin ennen tapaamista. Käsiteltävien asioiden tulisi pitää sisällään organisaatiossa sekä tiimissä ajankohtaisten asioiden informointia ja yhteisten päätösten tekemistä. Tiimipalavereissa ilmapiirin tulisi olla epävirallinen, avoimen keskustelun kautta mahdollistaa kaikkien jäsenien kuulluksi tuleminen. (Spiik 2004, 218–223.)

Raappanan & Valon (2014, 23–40) tutkimuksen mukaan tiimipalavereissa tapahtuva kommunikaatio koetaan tilanteen virallisen ja usein myös informatiivisen luonteen vuoksi merkityksellisyydeltään pienempänä kuin epävirallisten spontaanien keskusteluiden. Aktiivinen vuorovaikutus, joko virallisissa tai epävirallisissa tapaamisissa toisten tiimijäsenten kesken, luo yhteenkuuluvuuden ja voimaantumisen tunteita jäsenille.

2.2 Tiimityöskentely

Tiimityöskentelyn kulmakiviksi Heikkilän (2002, 20) mukaan luetaan yhteenkuuluvuuden tunne ja keskinäisen riippuvuuden tunne. Tiimin jäsenillä on tarve kuulua tiimiin ja yhteistyössä toimimisen kautta tehdä oma työnsä. Yhteisymmärrys tiimin yhteisestä päämäärästä, tiimi-identiteetistä ja sovitusta normeista ja säännöistä on vakaa pohja tiimityöskentelylle.

Tiimityöskentelyssä tiimijäsenten välinen yhteistyö on toisistaan riippuvaista. Tiimin rakentamisvaiheessa olisikin tärkeää kiinnittää huomiota tiimin tulevien jäsenten välisiin ihmissuhteisiin. Työperäisten ihmissuhteiden ja tätä kautta koko tiimin toimivuus on riippuvainen sen jäsenten välisistä syvemmistä henkilökohtaisista ihmissuhteista. (Abdul-Kahar 2008, 23).

Yhteistyössä toimiminen ja jäsenten välinen yhteenkuuluvuus, ryhmäkoheesio, ovat tiimityöskentelyn perusta. Toimiakseen tiimityöskentely vaatii tiimijäseniltä taitoja, joiden avulla yhdessä toimiminen on sekä itse tiimille mielekästä että koko organisaatiolle tuloksekasta. Tiimin avoin työskentelyilmapiiri antaa mahdollisuuden avoimelle keskustelulle ja omien mielipiteiden ilmaisemiselle. Yhteistyö antaa mahdollisuuden arvioida ja harkita omia ja toisten mielipiteitä ja ideoita, mahdollistaen myös tiimin yhteisten mielipiteiden syntyminen. Toimiakseen tiimityöskentely vaatii myös jäseniltään yhteiseen hiileen puhaltamista; auttamisen, kunnioittamisen, jakamisen ja osallisuuden ilmapiiriä. (Abdul-Kahar 2008, 24–25.) Tiimin sisäiseen ilmapiiriin vaikuttaa jokainen tiimijäsen omalla osallisuudellaan ja näin ollen tiimin ilmapiiri on kaikkien sen jäsenten yhteinen aikaansaannos (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 100).

Salminen (2013a, 33) muistuttaa, että tiimitoiminnassa kyse on sekä erityisosaamisesta että moniosaamisesta. Tiimitoiminnassa panostetaan usein moniosaamiseen, jolla mahdollistetaan tiimin tuloksellinen toiminta, joka ei ole riippuvainen yhden tiimijäsenen työpanoksesta. Erityisosaaminen avulla yksittäisellä tiimijäsenen on mahdollisuus kokea työnsä merkittävyys ja hahmottaa tiimitoiminnan merkityksellisyyttä laajempänä kokonaisuutena. Tiimitoiminnassa tulee kuitenkin huolehtia, ettei mikään tiimin toiminnan ja työn tuloksen kannalta merkittävä tietotaito ole vain yhden jäsenen hallussa.

Huuskon (2007, 70) mukaan tiimityöskentelyssä tiimin jäsenten erilaiset toisiaan täydentävät taidot ovat perusedellytys tiimimäiselle työskentelylle. Toisiaan täydentävät taidot voivat olla koulutuksen ja osaamisen kautta tulevia eroja tai jäsenten luontaisia eroavaisuuksia ja tätä kautta tiimiroolien eroavaisuuksia. Täydentävien taitojen merkityksellisyys korostuu, mikäli tiimijäsenten tulee sijaistaa toisiaan ja tiiminjäsenen toiminta on riippuvainen toisen jäsenen toiminnasta.

2.3 Tiimiroolit

Huuskon (2007, 74–75) mukaan tiimiroolit ovat tärkeä osa tiimityöskentelyyn vaikuttavia toisiaan täydentäviä taitoja. Toimiakseen tiimi tarvitsee erilaisilla toimivia ihmisiä. Jo tiimin kokoamisvaiheessa olisi hyvä kiinnittää huomiota tiimijäsenten erilaisiin rooleihin, jotta erilaisten jäsenten yhteistoimintaa tiiminä voitaisiin ennakoida. Roolien tunnistaminen ja erilaisuuden hyväksyminen tiimin jäsenten kesken, edesauttaa hiljaisempienkin jäsenten osallisuutta tiimitoiminnassa (Salminen 2013b, 34). Tiimiroolien analysointi on tärkeää viimeistään tiimin toimimattomuuden jäsentämisessä sekä harkittaessa tiimin kokonpanoon muutoksia. Tiimin sisällä tiimiroolit jakautuvat vuorovaikutuksessa eri tiimijäsenten kesken. (Huusko 2007, 74–75.)

Eriytyneiden työroolien tiimissä tiimin jäsenet joutuvat odottamaan toisen jäsenen tehtävän päätökseen saattamista, ennen kuin hän voi aloittaa oman työnsä. Toisiaan täydentävien roolien tiimissä tiimijäsenten erilaiset roolit nähdään koko tiimin toiminnan kannalta välttämättöminä. Kun jokaisen tiimijäsenen toiminnan tärkeys huomioidaan osana kokonaisuuden toimimista, tiimin yhteinen toiminta kasvaa. (Huusko 2007, 75–80.)

Belbinin (1993, 2003) tiimiroolimäärittely jaottelee tiimiroolit yhdeksään eri rooliin; koordinaattori, analysoija, yhteistyönrakentaja, täytöntöön panija, viimeistelijä, spesialisti,ideoija, välineiden etsijä ja piiskuri (Huusko 2007, 74–75). Tiimiroolien ominaisuuksiin liittyy tiimin toimintaa edistäviä ja haastavia tekijöitä. Jokainen erilainen persoonallisuus tuo tiimitoimintaan mukaan oman vivahteensa. Eri tiimiroolien havainnoiminen omassa ja muiden tiimijäsenten käytöksessä on tiimin kehittymiselle tärkeää. Erilaisuuden

havainnoinnin avulla tiimijäsenellä itsellään on mahdollisuus saada omasta persoonallisesta käyttäytymisestään tietoa sekä ymmärtää ja tarvittaessa tukea toisia tiimijäseniä heidän tiimirooliensa ominaisuuksien kanssa. Ihanteellisinta sekä tiimijäsenen että koko tiimin kannalta olisi erilaisten roolien olemassa olo tiimissä. Tiimijäsen voi joustavasti paikata puuttuvaa tiimiroolia tilapäisesti, mutta pitkäkestoisesti itsellensä istumattoman roolin vaatavuus on haasteellista ja väsyttävää. (Rasila & Pitkonen 2009, 41–42.)

2.4 Tiimit osana organisaatiota

Jokainen organisaatio määrittelee tarpeisiinsa perustuvat vastualueet ja muodostaa näihin perustuvat tiimit. Ulkopuolelta määrätty tiimi kattaa vasta teoreettisen lähtökohdan tiimityöskentelylle. Itse tiimityöskentely alkaa tiimin jäsenten ajattelun ja keskustelun kautta, jonka avulla he määrittävät työskentelytapansa ja pelisääntönsä. Tiimin itseohjautuvuus kasvaa tiimin jäsenten perehtyessä ja jäsentäessä uusia tehtäviään. Yhteistyö lähiesimiesten ja organisaation johdon kanssa mahdollistaa tiimin jäsenten mielipiteiden kuulluksi tulemisen. Varsinaisesta tiimityöskentelystä voidaan puhua vasta vastuun, tavoitteiden ja tehtävien sisäistämisen ja organisaation päämäärien yhteen sovittamisen tapahduttua. (Spiik 2004, 46–58.)

Itseohjautuvaksi tiimiksi kehittyminen vaatii tiimijäsen kehittymistä itseohjautuvuuteen ja sen sallivaa johtamista. Tiimijäsenen tulee osata ottaa vastuuta oman työn johtajuudesta itselleen johdon käskyttämisen sijaan. Itsensä johtaminen edellyttää motivaation sisäistämistä ja oma-aloitteisuutta tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salomäki 2002, 11–12.)

Kiinnittämällä huomiota tiimin jäsenten ammattitaitoon, sitoutumiseen ja kehittämiseen, vaikutetaan koko tiimin työprosessin laatuun. Tiimin tulee mahdollistaa jokaisen jäsenen ammattitaidon, sitoutumisen ja osaamisen

osoittaminen. Jokaisen tiimin jäsenen erilaisuus tulee nähdä voimavarana yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimin antaman tuen avulla jäsenellä on mahdollisuus kehittyä sosiaalisissa yhteistyötaitoissa sekä ratkaistavien asioiden hallinnassa. Tiimin jokaisen jäsenen kehittyessä koko tiimi kehittyy. (Heikkilä 2002, 363–364.)

Itseohjautuvan tiimityöskentelyn avulla pyritään antamaan tiimille kokonaisvaltainen vastuu annetun tehtävän suorittamisesta. Tiimin jäsenillä on mahdollisuus käyttää päätösvaltaa työskentelytapojen, aikataulujen ja töiden tekijän valitsemisen suhteen. Tiimin yhteinen työsuoritus nähdään tärkeämpänä kuin sen yksilön tekemä työsuoritus. Toimivan itseohjautuvan tiimin edellytyksenä on sen jäsenen tietoisuus omasta työroolistaan koko tiimin perustehtävän suorittamisessa. Tämä vaatii jokaiselta tiimin jäseneltä kokonaisvaltaista käsitystä itse tiimin tarkoituksesta ja tavoitteista. Itseohjautuvat tiimit ovat vastuullisia toimissaan ja hallitsevat itse työprosessien johtamisen. Hyvin toimiessaan itseohjautuva tiimi korvaa perinteisen johtamiskulttuurin. Toimivan itseohjautuvan tiimin rakentumiseksi tarvitaan organisaation johtajien vastuullista työtettä. Organisaation toimintakulttuurin tulisi sallia avoimuutta, sietää kyseenalaistamista sekä mahdollistaa muodollisuuksista irtaantumista. (Heikkilä 2002, 386–389.)

Tiimityöskentelyyn oleellisena elementtinä kuuluu työn laajentaminen, työn rikastaminen ja työnkierto. Työn laajentamisessa työtä muotoillaan samalla organisaatiotasolla. Työn laajentamisessa on tärkeää muistaa tiimin jäsenen asema muutosta suunnitellessa. Mikäli muutosten lähtökohtana on tiimin jäsenen työn mielekkyyden lisääminen ja kokonaisuuksien hahmottamiselle annetaan mahdollisuus, laajentaminen on positiivinen tapahtuma ja näin ollen tulokset positiiviset. Mikäli tiimityöskentelyssä painotetaan kokonaisuudessaan kaikille jäsenille moniosaamisen tärkeyttä ja toisen

jäsenen korvaamista ilman tarvittavaa perehdytystä ja ammattitaitoa, tuloksena on motivaation ja työn tuloksen huononeminen oleellisesti. Huolellisesti järjestettynä työn laajentaminen kasvattaa tiimin jäsenen motivaatiota ja parantaa työn tuloksia ja tätä kautta hyödyttää sekä itse tiimin jäsentä että koko tiimiorganisaatiota. (Huusko 2007, 25–30.)

Työn rikastuttamisella tarkoitetaan työn monipuolistamista sisällöllisesti ja pystysuuntaisesti eri organisaatiotasojen välillä. Tiimin jäsenen työtehtäviin voidaan liittää aikaisemmin esimiestasolle kuuluvia tehtäviä. Mikäli työn rikastuttamiseen liitetään huomiointi palkkauksessa, muutos koetaan usein motivoivana ja esimiestason arvostuksen osoituksena tiimin jäsentä kohtaan. (Huusko 2007, 25–30.)

Työnkierrolla tarkoitetaan samalla organisaatiotasolla olevien siirtymistä eri toimipisteisiin. Työnkierron tavoitteena on työn monipuolistamisen kautta saatava kokonaisvaltaisempi ymmärrys koko organisaation toimintaprosesseista. Suunnitelmallisesti toteutettuna työnkierto mahdollistaa työntekijän osaamistason monipuolistumisen ja täten parantaa koko tiimin yhteistyötä. (Huusko 2007, 25–30.)

Tiimipohjaisessa organisaatiomallissa johtamisen tasoja usein kevennetään eli vähennetään sekä lähiesimiestasoa että keskijohtoa. Mitä kevyemmäksi organisaatorakenne tehdään, sitä suuremmat vaatimukset asetetaan kokonaisvaltaiselle yhteistoiminnalle koko organisaatiossa. Tiimitoiminnan kautta esimiestyön tarve ei vähene. Työntekijät tarvitsevat edelleen tiivistä kommunikaatiota esimiestensä kanssa. (Huusko 2007, 33–36.)

Tiimin kokonaisvaltaiseen toimintaan vaikuttaa tiimijäsenten työmoraali, joka koostuu monista eri osatekijöistä. Olennaisesti työmoraalin vaikuttaa yksilön oma motivoitunut, joustava ja arvostava asenne omaa työtään ja toisia

tiimijäseniä kohtaan. Työmoraalia kohentavat avoin johtamistyyli, toimiva tiedotus sekä toiminnan selkeä suunta ja yhteisesti sovitut tavoitteet. Tärkeää on huolehtia myös ristiriitatilanteiden rakentavasta läpikäynnistä. (Pritchard & Pritchard 1999, 78.)

2.5 Työnjaon merkitys tiimityöskentelylle

Tiimityössä koko tiimi vastaa heille asetettujen tavoitteiden täyttymisestä. Jokaisella tiimijäsenellä on oma vastuunsa tiimin tavoitteiden saavuttamisessa, mutta toiminnan ja tuloksen saavuttaminen edellyttää koko tiimin kesken myös yhteisvastuullisuutta. Tiimin onnistuessa, koko tiimi on täyttänyt tavoitteensa, samoin epäonnistuessaan, kaikki ovat osallisena tapahtumassa, eikä siitä voi yksittäinen tiimijäsen irtisanoutua. (Salminen 2013b, 24.)

Tehtäväjaosta tulee avoimesti kommunikoida tiimin sisällä ja läpikäydä mahdolliset muutokset mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Määrittelemällä tiimissä eri toimijoiden tehtävät ja niihin kuuluvat vastuut, oikeudet ja velvollisuudet, tiimin jäsenillä on mahdollisuus sisäistää, hyväksyä ja sitoutua tiimissä olevien työtehtävien jakoon eri toimijoiden välillä. Työtehtävien täsmentämisen avulla koko tiimin toiminta paranee ja koettu työhyvinvointi lisääntyy positiivisemmän muutokseen suhtautumisen vuoksi. (Isoherranen yms. 2008, 97.)

2.5.1 Tiimijäsen

Tiimin jäseniltä odotetaan tehokkaampaa yhteistyötä, osallistumista, sitoutumista ja toistensa tukemista kuin ryhmän jäseniltä. Tiimin toimimisen edellytyksenä tiimijäsenten välinen kommunikaatio on oltava tehokkaampaa kuin ryhmän. Tiimijäsenten välisen keskustelun tulee olla vireätä ja ajatusten

vaihdon tulee toimia. Tiimi tarvitseekin kommunikointiinsa monimutkaisemman rakenteen, johon kuuluu informaation jakaminen, ryhmäpäätöksenteko, avoimuuden kehittäminen sekä suhteiden luominen. Tiimien tulee kiinnittää huomiota myös työskentelyprosessiinsa eli työtapoihinsa. Tiimijäsenet työskentelevät läheisemmässä yhteistyössä keskenään ja kehittävät toimintaansa yhdessä. (Heikkilä 2002, 18–21.)

Tiimitoimintaan sitoutuminen vaatii tiimijäseneltä henkilökohtaista tunnetta toiminnan hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta omassa työssä. Tiimitoiminta ei tasapäistä jäseniään, vaan edelleen on mahdollista ja tarpeellistakin tiimijäsenten erikoisosaaminen. (Salminen 2013a, 57.)

Tiimissä jokainen jäsen tietää oman roolinsa ja paikkansa. Jäsenet tuntevat toistensa vahvuudet ja pystyvät käyttämään toistensa asiantuntijuutta hyväkseen työtehtäviä suorittaessaan. Esimiehen rooli tiimissä ei ole yhtä johtava kuin perinteisesti, vaan kunkin tehtävän paras asiantuntija vastaa tehtävän suorittamisesta. Tiimin jäsenet näkevät työnsä vastuun subjektiivisena, vaikka ovat sitoutuneita tiimityöskentelyyn. (Kopakkala 2011, 83.)

2.5.2 Tiimivastaava

Salmisen (2013b, 141–144) mukaan tiimivastaavan tehtäväkuva ei ole olla tiimin johtaja, vaan hän on ensisijaisesti tiimin jäsen. Tiimivastaava ei välttämättä ole itse tiiminsä paras osaaja, vaan toiminnan suuntaaja, oman tiiminsä yhteisöllisyyden ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaja. Tärkeinä tiimivastaavan ominaisuuksina pidetään positiivista tiimiasenneta ja tiimitoiminnan periaatteiden ymmärtämistä. Tiimivastaava on omalla asenteellaan ja käytöksellään tiimilleen esimerkkinä yhteiseen tiimisopimukseen ja pelisääntöihin sitoutumisessa ja niiden noudattamisessa.

Tiimivastaava on toimissaan puolueeton ja oikeudenmukainen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan (West 2012, 175). Tiimivastaavan tehtävä on vapaaehtoinen, valinnan tekee joko esimies tai työyhteisö äänestämällä. Näin ollen tiimivastaava nauttii sekä tiiminsä että esimiehensä luottamuksesta, joka on tuloksellisen yhteistyön edellytys. Hänellä ei kuitenkaan ole hallinnollisia oikeuksia eikä velvollisuuksia, kuten esimiehellä on. Tiimivastaavan tehtävään ei ole yksiselitteistä tehtävänkuvausta, vaan jokainen organisaatio tiimeineen itse muodostaa omista tarpeistaan lähtevän tehtäväkokonaisuuden tiimivastaavalle. Tiimityön toimivuuden kannalta on erittäin tärkeää, kaikki tiimityöhön osallistuvat ovat tietoisia tiimivastaavan tehtävänkuvasta. (Koivukoski & Palomäki 2009, 65–67.)

Tiimivastaavan tehtävä tulee ottaa huomioon henkilökohtaisessa työn vaativuuden arvioinnissa, jolloin palkkaus voidaan määritellä korkeammaksi kuin muiden tiimissä toimijoiden. Työaikajärjestelyjen avulla esimies mahdollistaa tiimivastaavalle työaikaan tiimitoimintaan käytettäväksi. Tiimivastaava toimii usein asioiden innovoijana ja keskustelun avaajana. Tiimivastaava kehittää ja suunnittelee yhteistyössä tiiminsä toimintaa tiimijäsenien ja esimiehen kanssa. Tiimivastaavan toimii tiiminsä rohkaisevana, tukevana esimerkkinä mahdollistaen tiimijäsenien esiin tulon yksilöinä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 65–70.)

Tiimivastaavien verkostoitumisen avulla on mahdollista yhdenmukaistaa tiimien toimintaa organisaation sisällä. Etenkin organisaation muutostilanteessa verkostotyön avulla mahdollistetaan yhtenäinen toiminta eri yksiköiden välillä. Yhteistyö eri yksiköiden kanssa ja heidän työnsä ominaispiirteisiin tutustuminen on tapa kehittää tiimitoimintaa. Tiimivastaavien verkostoituminen on tärkeää kollegiaalisen tuen antajana sekä näkökulmien avartajana. Yhteistyön kautta mahdollistuu laaja-alaisempi

näkemyksensä organisaation toiminnasta ja tulevaisuuden tavoitteista.

Verkostoitumisen avulla myös organisaatio saa arjen työstä ja käytännöistä tietoa ja näin mahdollistetaan muutostarpeiden esiin nostaminen.

Verkostoitumisen avulla läpinäkyvä tiedotus paranee ja uudistuneeseen toimintaan sitoutuminen käynnistyy. Tiimivastaavien vastuutehtävänä ovat uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi tiiminsä toimintaa.

Verkostoitumisen avulla on mahdollista kehittää toimintaa myös oman organisaation ulkopuolella. Toiminnan kehittämisen kautta hyviksi havaittuja ja taloudellisesti kannattavia käytänteitä, voidaan käyttää hyväksi myös ulkopuolisten organisaatioiden muutostyötä suunnitellessa. (Koivukoski & Palomäki 2009, 72–73.)

2.5.3 Esimies

Laaksosen ym. (2012, 179–181) mukaan esimies on johtamisasemassa tiimijäseniinsä nähden. Organisaatio on nimennyt esimiehen edustamaan itseään työnantajan ominaisuudessa. Esimiehen työtä ohjaavat organisaation strategiset tavoitteet, joita hän pyrkii henkilöstöhallinnollisen johtamisen kautta täyttämään. Tiimityöskentelyn yleistyminen on vähentänyt organisaatioiden hierarkkisuutta ja muuttanut etenkin esimiehen roolia suuresti. Esimieheltä vaaditaan henkilöstöjohtamisen lisäksi vahvaa tietoutta muutosjohtajuudesta ja aktiivisen valmentajan ominaisuuksia.

Perinteinen ylhäältä-alas-johtamismalli painottaa suoraviivaisten päätösten tekemistä ja niiden ilmoittamista työntekijöille. Tiimin esimies pyrkii keskustelemaan, kuuntelemaan ja näkemään tiimin jäseniä. Hän tukee vastuun kantamista ja pyrkii edesauttamaan päätösten tekemistä. Tiimin esimiehen tulee ymmärtää tiimi yksilöiden kokonaisuutena ja mahdollistaa toimivan työyhteisön rakentuminen. (Kopakkala 2011, 91–92.) Esimiehen tehtävänä on luoda tiimityölle sen tarvitsemat olosuhteet, mahdollistaa

tiimien rakentuminen ja edesauttaa tiimien kehittymistä tuottavaksi yksiköksi sekä ohjata ja tukea tiimiä kohti onnistumista (West 2012, 61).

Esimiehen rooli on muuttunut läsnä olevammaksi. Jatkuva vuorovaikutus tiimin jäsenten kanssa on olennainen osa lähiesimiehen tehtäviä. Esimiehenä kasvaminen edellyttää henkilökohtaisten vahvuuksien ja motivaation lisäksi koulutusta sekä jatkuvaa itsensä kehittämistä. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 179–181.) Esimiehen rooli luottamuksen syntymisessä on merkittävä. Oikeudenmukaisessa, avoimessa ja luottamuksellisessa työyhteisössä on lupa tehdä päätöksiä ja virheitäkin, eikä tarvetta jatkuvalla valvonnalla ja neuvotteluille ole. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 53.) Luottamuksen kasvulla on vaikutus työn tuottavuuteen ja koettuun työhyvinvointiin (Kesti 2013, 90).

Tiimin toimintaedellytyksenä, varsinkin toiminnan alussa on, että sillä on johtaja. Tiimi tarvitsee toimiakseen jonkun, joka vastaa välttämättömistä tehtävistä. Tiimitoiminnan perustana on toiminnan johtaminen, jonka avulla näytetään toiminnalle suunta, tehdään ja vastataan päätöksistä ja visioidaan tulevaisuutta. Toimiakseen tiimi tarvitsee sisäisen organisoinnin, joka mahdollistaa työnjaon sekä toimintakäytänteiden syntymisen ja edelleen kehittämisen. Lähiesimieheltä vaaditaan myös jatkuvaa palautteen antamista sekä riittävää tiedon välittämistä, joiden avulla toimintaa on mahdollista arvioida ja kehittää sekä tiimin sisäisistä että ulkopuolisista tarpeista lähtien. (Kopakkala 2011, 89.)

2.6 Tiimiytyminen prosessina

Tiimiytyminen perustana on positiivinen ihmiskuva, jonka avulla yksilön tiedot ja taidot otetaan kokonaisuudessaan yhteiseen käyttöön. Yhdistettynä laaja-alaiseen katsantokantaan, saadaan aikaan toimiva ja tuloksellinen

tiimityö. (Salminen 2013b, 30–31.) Tiimiytyminen ei saa olla työn tavoite, vaan yhteistyötä vaativan työn tuottamisen ja toteuttamisen menetelmä (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 259).

Perustehtävästä suoriutumiseen vaikuttaa tiimijäsenten vuorovaikutuksen lisäksi jokaisen tiimijäsenen henkilökohtainen motivaatio ja kiinnostus tiimitoimintaa kohtaan. On tärkeää pitää vireillä avointa keskustelua perustehtävästä ja tarvittaessa terävöittää tavoitteita, jotta tiimin tehokkuus säilyy. (Vehkaperä, Pirilä, Roivas 2013, 65–66.) Tiimijäsenen motivaatioon vaikuttaa perustehtävän lisäksi, henkilökohtaisten tarpeiden täyttyminen työskentelyssä (Havunen 2007, 84).

Tiimin kehittyminen vaatii organisaatiolta taloudellista ja ajallista panostusta. Ajan myötä tiimitoiminnan kehitysvaiheeseen panostetut investoinnit maksavat itsensä takaisin. (Jutila, Järvelin, Kilpi, Kvist & Paavilainen 1999, 85.) Organisaation toimintamallin muuttaminen tiimitoiminnaksi edellyttää pitkäkestoista, järjestelmällistä kehittämistyötä. Tiimitoiminnan kehittyminen saattaa viedä vuosia, joten on erittäin tärkeää panostaa koko muutoksessa olevan henkilöstön koulutukseen; tuleviin jäsenien, lähiesimiesten sekä johdon tiimitoiminnan koulutukseen. Tiimikoulutuksen avulla luodaan koko tiimitoimintaan siirtyvän henkilöstön yhtenevä perustietous sekä mahdollistetaan yhteneväinen ajatusmalli mitä tiimitoimintaan siirtymisen avulla koko henkilöstöltä edellytetään. (Salminen 2013a, 55.)

Tiimitoiminnan koulutuksen kautta tiimin jäsenillä on mahdollisuus omaksua ja olla tietoisia tiimityön kehittymiseen liittyvistä ominaispiirteistä. Teorioiden avulla pystytään tunnistamaan ja jopa ennakoimaan tiimien kehittymisen asteita sekä mahdollisia tulevaisuuden haasteita. Jokainen tiimi on yksilöllinen ja ainutkertainen, koska sen jäsenet tuovat jokainen omanlaisensa

panoksen tiimiin ja he yhdessä muodostavat juuri kyseessä olevan tiimikokonaisuuden. (Heikkilä 2002, 273–274.)

Lähiesimiehellä tulee olla tietämys ja ymmärrys tiimien kehittymiskaarista. Lähiesimiehen tulee olla tietoinen alaisuudessaan toimivien tiimien kehitystasoista, jotta hänellä on mahdollisuus tukea, kannustaa ja auttaa tiimejä näiden kehittyessä. Ammattitaitoinen esimies tiedostaa tiimien kehityskaarien aiheuttamat vaikeudet asiaankuuluviksi ja luonnollisiksi. (Heikkilä 2002, 273–274.)

Tiimin kehittymistä ja muuntumista kuvaa nelivaiheinen malli, jonka avulla voidaan havainnoida tiimin ryhmadynamiikassa eli tiimijäsenten ja esimiehen vuorovaikutussuhteissa ja toiminnassa tapahtuvia muutoksia. Tiimin kehitysvaiheisiin kuluva aikaa määrittelevät tiimijäsenet persoonallisuuksineen ja aikaisempine kokemuksineen. Lisäksi kehitysvaiheista toiseen siirtymiseen vaikuttavat organisaatiossa vallitseva toimintakulttuuri sekä tiimin esimiehen kokemukset ja taidot johtamisesta. (Arikoski & Sallinen 2007, 24.)

Ensimmäisessä kehitysvaiheen eli muotoutumisvaiheen aikana tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa. Muotoutumisvaiheessa tiimin jäsenet ajattelevat minä-lähtöisesti. Vähitellen jäsenten välille syntyy kanssakäymistä, luottamus muihin tiimin jäseniin kasvaa ja asioihin kannanottavuus lisääntyy. Muotoutuva tiimi hakee persoonallista tyyliään ja testaa ristiriitojen sietokykyään. Muotoutumisvaiheessa tiimin todellisten tehtävien käsittely ja toteuttaminen ovat minimaalista. (Heikkilä 2002, 277–281.) Luottamuksen positiivinen kierre ilmenee tiimissä, jossa on turvallista tehdä virheitä, ottaa riskejä ja olla eri mieltä. Kyseenalaistaminen mahdollistaa tiimin kehittymisen, joka kasvattaa tiimijäsenen sitoutumisen halua tiimiin.

Sitoutumisen vahvistuminen lisää vastuullisuutta mikä johtaa parempiin tuloksiin. (Heinonen, Klinberg & Pentti 2012).

Muotoutumisvaiheessa esimiehen tuki tiimin toiminnalle on tärkeää. Tiimi tarvitsee esimieltään ajallista panostusta, jotta yhteistyö jäsenten välillä syntyisi. Esimiehen avulla tiimi rakentaa oman tiimisopimuksen, jonka noudattamista esimiehen tulee tässä vaiheessa seurata. Tiimin sisäisten pelisääntöjen toteutumisen avulla taataan oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu jäsenien kesken. Lisäksi pelisääntöjen noudattamisen kautta kasvaa tiimijäsenten turvallisuuden tunne tiimiään kohtaan. Kannustavan ja rohkaisevan palautteen avulla esimies rakentaa tiimijäseniä itsenäiseen ja vastuulliseen tiimityöskentelyyn. (Arikoski & Sallinen 2007, 25–28.)

Toinen kehitysvaihe eli myrskyvaihe on hankalin ja pitkäkestoinen jakso tiimin kehitysvaiheissa. Tiimijäsenten välille saattaa ilmaantua ristiriitoja, koska persoonien erilaisuutta ei voida vielä nähdä tiimityön rikkautena. Samalla tiimin sisällä syntyy kilpailua tiimin todellisesta johtajuudesta. Myrskyvaiheessa sekä tiimivastaavan että esimiehen tulee kestää heihin että koko tiimitoimintaan kohdistuvaa kyseenalaistamista ja kritiikkiä. (Salomäki 2002, 45–46). Ammattitaitoinen tiimin esimies pystyy kohdistamaan yksilöiden huomion ratkaistaviin asioihin, yksilöihin kohdistuvan kritiikin sijaan. Johtamisen avulla kohdistetaan tiimin energia tiimin alkuperäiseen tarkoitukseen, palautetaan jäsenien mieleen työskentelyn taustat sekä tiimin kehityksen etenemissuunta. Myrskyvaiheessa yhteistyö jäsenten kesken rakentuu. Jäsenten väliset konfliktit tulisi kohdata ja etsiä niille ammattitaitoisella johtamisella ja jäsenten välisellä yhteistyöllä ratkaisu. Näin toteutuessaan myrskyvaiheessa tiimille muodostuu selkeä ryhmäidentiteetti. (Heikkilä 2002, 281–286.)

Kolmannessa kehitysvaiheessa eli sopimisvaiheessa tiimissä sovitaan tiimin yksilölliset menettelytavat, jäsenet alkavat hyväksymään toistensa roolit ja kokonaiskäsitys tiimin tehtävästä hahmottuu. Yhteistyön merkitys korostuu, kun jäsenet havaitsevat tiimin tehokkuuden olevan riippuvainen sen jäsenten riippuvaisuudesta toisistaan. Jokainen tiimin jäsen on erilaisuudessaan tärkeä tiimin kokonaisuudelle. Sopimusvaiheessa tiimin johtajan rooli muuttuu enemmän valmentavaan suuntaan, koska tiimijäsenet ovat tietoisia toistensa ominaisuuksista ja pystyvät toimimaan yhteistyössä ilman vankkaa johtamista. (Heikkilä 2002, 286–288.) Tiimin sisäinen me-henki alkaa rakentua. Tiimijäsenillä on halu ratkaista ongelmat, taito kommunikoida rakentavasti ja taito päästä sopimuksissa yhteisymmärrykseen. (Salomäki 2002, 46–47.)

Sopimisvaiheen haasteena on tiimin toiminnan sisäänpäin kääntyminen ja erkaantuminen organisaation muista tiimeistä. Esimiehen rooli tiimin rajapinnalla on tässä vaiheessa tärkeää. Esimies nostaa esiin organisaation strategiset tavoitteet ja kannustaa tiimiä rakentamaan yhteistyötä organisaation toisten tiimien kanssa. (Arikoski & Sallinen 2007, 21–34.)

Suoritustasolle kehityttyään tiimillä on riittävät tiedot ja taidot yhteistyössä tehtävään päätöksentekoon, työskentely on tehokkainta, jokaisen tiimijäsenen työpanos on tarkoituksenmukaista ja koko työskentely tapahtuu keskinäisen riippuvuuden kautta. Tiimistä on muotoutunut joustava, dialogisesti kommunikoiva, yhteistyötä tekevä kokonaisuus, jolla on rohkeutta ja valmiutta käsitellä esiin tulevia ristiriitaisiakin kokemuksia. Jäsenten välillä vallitsee keskinäinen luottamus ja kunnioitus, joiden kautta yksilöillä on mahdollisuus täysipainoisesti olla osa tiimiään. (Heikkilä 2002, 288–292.) Suoritustasolla henkilömuutokset eivät vaikuta tiimitoimintaa heikentävästi, vaan niiden avulla tiimillä on mahdollisuus kehittää ja uudistaa toimintaansa (Arikoski & Sallinen 2007, 34–35).

Mikäli edeltävien kehitysvaiheiden aikana tiimin sisäinen kokoonpano tai sen esimies vaihtuu, tiimin edelleen kehittyminen on vaarassa. Tiimitoiminnan pysähtyminen tai jopa taantuminen edeltäville kehitystasasteille on mahdollista. Tiimin toimintaan osallistuvien olisi hyvä tiedostaa missä kehitysvaiheessa tiimi kulloinkin on. Etenkin esimiehelle kehitysvaiheiden tiedostaminen on tärkeää oikea-aikaisen tuen ja johtamisen antamiseksi. (Jutila, Järvelin, Kilpi, Kvist & Paavilainen 1999, 90–91.)

Katzenbachin ja Smithin (1993) luokittelun mukaan tiimin kehitys viisivaiheinen: työryhmä, valetimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi. Tiimin kehitys alkaa työryhmävaiheesta, jossa yksilöt työskentelevät omaan osaamiseensa tukeutuen. Työryhmän sisäinen vuorovaikutus koostuu tietojen vaihtamisesta ja päätösten tekemisestä, ilman yhteistä päämäärää, tavoitteita tai yhteisvastuuta. (Katzenbach & Smith 1993, 90–93.)

Tiimiksi nimetty työryhmä ilman toiminnan uudelleen organisointia ja toimintaa ohjaavien toimintamallien muutosta, on valetimi. Valetimin tehokkuus ja työteho on huonompi kuin yksilösuoritusten summa jäsenten välisen vuorovaikutuksen puutteen vuoksi. Potentiaalinen tiimi toimii yhteisesti sovittujen tavoitteiden pohjalta ja pyrkien parantamaan suorituksiaan. Potentiaalinen tiimi ponnistelee yhteistyössä kohti päämääränsä. Todellisessa tiimissä tiimin jäsenet täydentävät toistensa taitoja. Kaikki todellisen tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin. Tiimin jäsenet kokevat olevansa yhteisvastuussa tiimin saavutuksista. Huipputiimissä edellä mainittujen lisäksi, jäsenet ovat sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Huipputiimin suoritustaso on merkittävästi parempi kuin muiden ylittäen sille asetetut tavoitteet. (Katzenbach & Smith 1993, 90–93.)

Kokonaisuudessaan tiimien kehittymiselle on useita tärkeitä ominaisuuksia, joiden avulla tiimillä on avaimet tuottavaan yhteistyöhön sekä tiimin sisällä että ympäröivän organisaation kanssa. Tiimin jäsenillä on jokaisella käsitys mikä on oman tiimin tarkoitus, miksi tiimi on perustettu ja miten se omalta osaltaan tukee koko organisaation toimintaa. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin toimintaan, haluavat olla jäsenenä omassa tiimissään ja haluavat kehittää oman tiiminsä toimintaa. Jokainen tiimin jäsen on sisäistänyt toistensa merkityksellisyyden omana erillisenä persoonanaan tärkeänä osana toimivaa tiimiä. Tiimin jäsenillä on keskinäinen luottamus ja kunnioitus toisiaan kohtaan. Ristiriitojen esiin tullessa tiimin jäsenet pystyvät dialogiseen vuorovaikutukseen toistensa kanssa. (Heikkilä 2002, 305–309.) Läpinäkyvä ja selkeä kommunikointi tiimin sisällä on toimivan tiimityöskentelyn pohja (Abdul-Kahar 2008, 25).

2.7 Haasteet osana tiimiytymistä

Tiimin sisäinen vuorovaikutus pitää sisällään jännitteitä ja ristiriitatilanteita erilaisten persoonien ja näkökantojen vuoksi. Ristiriitojen ilmaantuminen on näin ollen luonnollista ihmisten välistä käyttäytymistä ja tarpeellistakin tiimin kehittymiselle. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 102.) Tiimin haasteellisen ristiriitatilanteen rakentava läpikäynti mahdollistaa tiimin luovan kehittymisen kohti laadukasta yhteistyötä (West 2012, 187).

Välttämättömiä edellytyksiä tiimin toiminnalle ovat jäsenten välinen vuorovaikutus, perustehtävään keskittyminen sekä tasapuolisesti toteutuva työnjako. Tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus toistensa kanssa on tiimin jatkokehitykselle elinehto. Yhteisissä tapaamisissa, tiimipalavareissa todellinen kohtaaminen, puhuminen ja kuuntelu, ei ole itsestään selvyys. Tapaamisissa tulisi keskittyä olemaan todella läsnä hetkessä, kohdata muut

tiimin jäsenet ilman varauksellisuutta tai ennakkokäsityksiä. (Kopakkala 2011, 190–191.)

Westin (2012, 189) mukaan tiimien ristiriidat voidaan jakaa: tiimin tavoitetta koskeviin, itse työskentelyprosesseja koskeviin sekä ihmisten välisiin ristiriitoihin. Tiimijäsenten monipuolisuus ja erilaiset mielipiteet haastavat tiimin tavoitteellista yhteistoimintaa. Työskentelyprosesseihin ja ihmissuhteisiin liittyvät ristiriidat heikentävät tiimin tehokkuutta ja vaikuttavat suuresti tiimijäsenten hyvinvointiin riippumatta millä kehitystasolla tiimi on.

West (2012, 190) viittaa Fisherin, Uryn ja Pattonin (1999) neuvottelutaidon teokseen *Getting to Yes*, joka määrittää neljä vaihetta ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen. Ensiksi yksilöt tulee erottaa ongelmasta. Ristiriitatilanteiden ilmaantuessa huomio tulee kiinnittää itse ongelmaan, ei riiteleviin ihmisiin ongelman ympärillä. Toiseksi huomio tulee kiinnittää tarpeisiin itse tilanteen sijaan. Ristiriitatilanteessa tulee selvittää ja keskittyä tilanteen taustalla oleviin tarpeisiin. Kolmanneksi mahdollista yhteinen lopputulos. Tarvitaan hyviä neuvottelu- ja ratkaisutaitoja löytää ristiriitatilanteessa kaikkia osapuolia tyydyttävä lopputulos. Viimeiseksi huolehditaan, että sovituista asioista pidetään kiinni. Ristiriitatilanteeseen johtaneet syyt tulee mahdollisuuksien mukaan minimoida ja näin mahdollistaa yhteistyö tiimin sisällä.

Mikäli tiimin kehittyminen pysähtyy joko sisäisestä tai ulkoisesta muutoksesta johtuen tiimin jäsenten turvattomuuden tunne lisääntyy, sitoutumattomuus toimintaan lisääntyy ja tiimin sisäinen luottamus vähenee. Tiimin sisäinen muutos johtuu useimmiten henkilöstövaihdoista ja ulkoinen muutos organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. (Kopakkala 2011, 190–191.)

Haasteellisten tilanteiden kohtaaminen ja avoin läpikäyminen on tarpeellisista tiimiytymisen kannalta. Koko tiimin kanssa läpikäyty ristiriitoja aiheuttanut asia tai tilanne kasvattaa tiimin sisäistä luottamusta ja antaa mahdollisuuden omien näkökulmien laajentamiseen. (Isoherranen yms. 2008, 102.)

Ristiriitaisiin tilanteisiin tulee kiinnittää huomiota mahdollisimman pian ja tarvittaessa otettava esimies mukaan ratkomaan ongelmaa. Pitkittyessään ristiriidat saattavat henkilöityä ja alkuperäinen erimielisyys häviää henkilökohtaisuuksiin menevien loukkausten ja loukkaantumisten taakse. (Kopakkala 2011, 201–205.)

3 Tiimityön kehittäminen

Kilpailukykyensä vuoksi sekä yksilöiden että organisaatioiden tulee muuntua, sopeutua ja kehittyä jatkuvasti. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on nykyaikaisen organisaation tärkeä strateginen osa-alue, jonka kautta vastataan myös tulevaisuuden haasteisiin. Organisaatiolla on mahdollisuus kartoittaa henkilöstön koulutustarpeet ja tarjota kehittämistarpeisiin vastaavia koulutuksia tai mahdollistaa näihin osallistuminen organisaation ulkopuolella. (Kauhanen 2012).

Tiimityön kehittäminen on vaativa tehtävä esimiehelle.

Kehittämistoimenpiteissä tulee huomioida sekä tiimijäsenien yksilölliset kehittämistarpeet sekä vastata myös koko tiimitoiminnan kehittämisestä ja ylläpidosta. Toiminnan kehittämisen tulee tukea tiimin perustehtävää sekä yksittäisen jäsenen kehittymisen tulee kartuttaa koko tiimin osaamistasoa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2013.)

Tiimien kehittämistyössä johdolta vaaditaan hyviä muutosjohtamisen taitoja. Muutosta suunniteltaessa avoin keskustelu työn kehittämisen tarpeista ja muuttuvista menettelytavoista tulee kohdistaa koko muutosta koskevaan henkilöstöön. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006, 131.) Johdon tehtävä on tiedottaa sekä aktiivisesti kuunnella henkilöstön epätietoisuudesta nousevaa huolta. Kuulluksi tuleminen ja hallitusti johdettu muutos auttavat henkilöstöä keskittymään positiivisesti tulevaisuuden muutoksiin. (Furman, Pinjola, Rubanovitsch 2014, 66–67.)

Itse työn taustalla on perustehtävän suorittaminen. Tiimityön kehittämisen pohjana on perustehtävästä huolehtiminen ja sovitusta pelisäännöistä

kiinnipitäminen. Tiimityön kehittämisen avulla tiimillä on mahdollisuus syventää perustehtävästä nousevaa arvomaailmaansa. Työn tekemiseen liittyvien prosessien kehittämisen ja jokaisen tiimijäsenen oman oppimisen kautta on mahdollisuus saattaa tiimin arvot konkreettisiksi asiakkaallekin näkyviksi teoiksi. (Kupias, Peltola & Pirinen 2013.)

Tiimityön kehittäminen on pitkäkestoinen prosessi, jonka tulee olla suunniteltua ja pitkäjänteistä. Tiimitoiminta vaatii osallistujilta aikaa ja malttia ja vaatii jäseniltään sitoutumista ja henkilökohtaista panostusta. Jo tiimityöhön siirtymistä suunniteltaessa kehittämistyölle on asetettu vankka perusta, kun tulevien tiimijäsenten kanssa on läpikäyty sekä jäsenten henkilökohtaisella tasolla että organisaatiotasolla olevat toiminnan muutokset, odotukset ja haasteet. (Salminen 2013b, 39–42.)

Tärkeää tiimin toiminnan jatkuvuudelle on toiminnan jatkuva arviointi. Tiimin jäsenten tulisi olla tietoisia organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, jotta jäsenillä olisi mahdollisuus suunnitella ja kehittää omaa sekä myös koko tiimin toimintaa. Itsearviointilla tiimijäsen avaa henkilökohtaisia koulutustarpeitaan, joihin esimiehen tulee kiinnittää huomiota tiimitoimintaa ajatellen. (Helakorpi 2001, 111–113.)

Tiimin toiminnan tulisi olla yhteneväinen koko organisaation tavoitteiden kanssa. Tästäkin syystä tiimin tavoitteita tulee säännöllisesti uudelleenarvioida ja tarvittaessa tavoitteita tulee muokata muuttuneita olosuhteita vastaaviksi. Muutostilanteissa esimiesten vierailut tiimipalavereissa antavat tiimille mahdollisuuksia vuorovaikutukselliseen kohtaamiseen. Tiimin toiminnan rutinoituminen tulisikin nähdä tiimin tavoitteiden uudelleenarvioinnin tarpeena ja uusien haasteellisten tavoitteiden asettamisen paikkana. (Helakorpi 2001, 111–113.)

4 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin osastonsihteeripalvelut

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hallituksen kokouspöytäkirjassa 15.8.2012 on maininta osastonsihteerien työn kehittämistä ja uudelleen organisoinnista aloittamisesta operatiivisella alueella. Kehittämistavoitteena on tuolloin ollut osastonsihteerien koonti suurempiin kokonaisuuksiin ja yhteistyön lisääminen. Keväällä 2013 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin johtoryhmä on esittänyt osastonsihteerityön kokoamista yhdeksi vastualueeksi lääkinnällisten tukipalvelujen toimialueelle. 29.5.2013 Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hallitus on hyväksynyt johtoryhmän esityksen. Päätöksen mukaan Osastonsihteeripalvelut ja hoitoyksiköt tekevät palvelusopimukset, joilla osastonsihteeripalvelut tuotetaan yksiköille. Osastonsihteerityötä tullaan kehittämään uuden sairaan toimintaprosesseja tukevaksi. (Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, 2015.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin vuosien 2015–2017 Toiminta- ja taloussuunnitelman mukaan Osastonsihteeripalvelut aloittivat omana vastualueenaan vuoden 2014 alussa. Osastonsihteeripalveluille siirrettiin vuonna 2014 180 vakanssia. Osastonsihteeripalvelut tuottavat potilaan hoitoon liittyvät lääketieteelliset tekstit erikoissairanhoidossa sekä perusterveydenhuollon päivystykselliset tekstit. Osastonsihteerityö tehdään hajautetusti eri toimintayksiköissä. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategian mukaan tavoitteena on tuottaa potilaan hoitoon liittyvä osastonsihteerityö sairaanhoitopiirin omana toimintana. Osastonsihteeripalveluiden dokumentaatiokeskuksen tekstinkäsittelypalveluja annetaan tällä hetkellä vain poliklinikoille. Tulevaisuudessa palveluja tullaan kehittämään ja laajentamaan myös

vuodeosastojen käyttöön. Toiminta- ja taloussuunnitelman mukaan koko sairaanhoitopiirin henkilöstöä tulee vähentää. Täten myös osastonsihteerityötä tullaan hallitusti vähentämään tulevaisuudessa. Tulevaisuuden toimintaympäristön vaatimusten täyttämiseksi, Osastonsihteeripalveluissa panostetaan henkilöstön koulutukseen. (Keski-Suomen keskussairaala 2015, 67.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tiedustelimme Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalveluiden kiinnostusta opinnäytetyöhön kesällä 2014. Yhteistyöstä tehtiin suullinen sopimus kesäkuussa 2014. Yhteistyössä toimeksiantajan ja heidän opinnäytetöistään vastaavan tahon kanssa tutkimusaiheeksi muotoutui tiimityön kehittyminen ja kehittäminen Osastonsihteeripalveluissa. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu hyväksyi aihe-ehdotuksemme syyskuussa 2014. Aloitimme tiimityön teoriaan tutustumisen ja työstimme syksyn aikana tutkimuslupaamme Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Tutkimustoiminnan yksikölle, josta saimme kirjallisen tutkimusluvan tammikuussa 2015.

Tutkimusluvan saatuamme tapasimme Osastonsihteeripalveluiden vs. palvelupäällikön ja palveluesimiehen kanssa ja saimme Osastonsihteeripalveluilta tiimivastaavien ja varavastaavien yhteystiedot. Osastonsihteeripalvelut on jaettu 14 tiimiin, joissa 13:ssa toimii sekä tiimivastaava että varavastaava ja yhdessä vain tiimivastaava. Haastattelukutsuja laitettiin sähköpostitse 3.2.15, 9.2.2015 ja 16.2.2015. Haastatteluun osallistui 14:sta tiimistä seitsemän tiimivastaavaa ja yksi varavastaava. Osallistumisprosentiksi näin ollen saimme 57,1. Toinen meistä haastatteli osallistujat Keski-Suomen Sairaanhoitopiirin tiloissa ja toinen

litteroi nauhoitetut haastattelut, jotka haastattelija vielä tarkasti. Litteroinnin jälkeen teimme yhteistyössä aineiston analyysin, jonka kautta saimme tuotettua tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyömme tarkoitus on tutkia tiimityöskentelyä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalveluissa. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena, koska laadullinen lähestymistapa antaa edellytyksen tutkia tiimityöskentelyä kokonaisvaltaisena prosessina (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 157.) Tutkimuksemme tavoitteena on tuottaa Keski-Suomen keskussairaalan Osastonsihteeripalveluille tutkittua tietoa heidän tiimityönsä nykytilanteesta ja koota ideoita tiimityöskentelyn edelleen kehittämiseksi.

Perinteisesti tutkimusoppaissa korostettu järjestys, jossa ennen aineiston keruuta tutkimusongelmat harkitaan ja selkeästi muotoillaan, horjuu kvalitatiivisessa lähestymistavassa. Varaudumme tutkijoina siihen, että tutkimusongelmamme todennäköisesti muuttuu tai muotoutuu uudelleen tutkimuksemme edetessä. Tutkimusongelmaa täytyy kuitenkin kvalitatiivisessakin tutkimuksessa analysoida ja täsmentää, jotta tutkimus ei jää vain aineiston luokittelun tasolle (Hirsjärvi ym. 2009, 125–126.)

Tutkimusstrategiamme on tapaustutkimus, koska tutkimme Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalveluja yksittäisenä tapauksena ja tutkimuksen kohteena on yhteisö. Tapaustutkimuksen tavoitteena on kuvailla ilmiöitä, jotka ovat meidän tutkimuksessamme organisaatiomuutoksen vaikutukset Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalveluihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 133–135.)

Tutkimuksemme tarkoitus on kuvailla ja kartoittaa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalvelujen tiimityöskentelyä. Tutkimuksen tarkoitus on kuvaileva, kun pyritään esittämään tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista sekä dokumentoida keskeisiä piirteitä. Tarkoitukseltaan kartoittava tutkimus kertoo mitä tapahtuu, etsii uusia näkökulmia ja ilmiöitä, selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä sekä kehittää hypoteeseja. Kuten tutkimusongelma, myös tutkimuksen tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 138–139.) Kvalitatiivinen tutkimus paneutuu asiayhteyksiin, tulkintaan ja erilaisten näkökulmien ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 22).

5.2 Menetelmät ja aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmänä käytimme puolistrukturoitua haastattelua ja toteutimme haastattelut yksilöhaastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa teema on kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysten järjestys ja muoto voivat vaihdella. Valitsimme tutkimusmenetelmäksi haastattelun, koska sen avulla saadaan esille asioita, joita haastateltavat todella ajattelevat. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että voimme tarvittaessa selventää saamiamme vastauksia ja syventää tietoa lisäkysymyksin. (Hirsjärvi ym. 2002, 205,)

Haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat suorassa vuorovaikutuksessa. Asettelu mahdollistaa keskustelun ohjaamisen niin, että tiedonhankinta tehostuu haastattelutilanteessa. Sanaton viestintä tukee vastausten ymmärtämistä, jopa eri tavoin, kuin alussa oletetaan. Haastattelu tutkimusmenetelmänä tukee haastateltavan näkemistä subjektina. Haastateltava saa mahdollisuuden kertoa melko vapaasti itseään koskevia asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35.)

Teemahaastattelu etenee valmiiksi suunniteltujen teemojen mukaan, mutta yksityiskohtaisia kysymyksiä ei laadita. Haastateltavien tulkintojen havainnointi ja tilan antaminen vapaalle keskustelulle ovat teemahaastattelun elementtejä. Tutkijalla on hyvä olla mukana teemat sekä joitakin apukysymyksiä keskustelun ylläpitämiseksi, mutta etukäteen suunniteltu materiaali tulee pitää mahdollisimman suppeana. Näin tutkija ei sorru suoraan paperilta lukemiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Muodostimme haastatteluihin neljä teemaa. Tutkimuksessamme haastattelijalla oli mukanaan haastatteluteemat sekä niihin liittyvät apukysymykset. Ennalta suunniteltua tekstiä oli mukana alle yhden sivun verran.

Teemahaastattelun kohderyhmä oli Keski-Suomen Keskussairaalan Osastonsihteeripalvelujen tiimien tiimivastaavat. Tiimivastaavia Osastonsihteeripalveluissa oli tutkimuksen alkaessa yhteensä 14, jotka kaikki kutsuttiin sähköpostitse tutkimushaastatteluun. Mikäli tiimivastaava ei päässyt haastatteluun tai vastannut haastattelukutsuun, lähetettiin muistutus haastatteluista ja kutsu lähetettiin myös tiimin varavastaavalle. Haastatteluun osallistui lopulta kahdeksan haastateltavaa: seitsemän tiimivastaavaa sekä yksi varavastaava.

Haastattelut toteutettiin 11.2.2015 - 19.2.2015. Haastatteluista viisi toteutettiin Keski-Suomen Sairaanhoidopiirin neuvottelutiloissa, jotka saimme käyttöömmme haastatteluja varten. Kolme haastattelua toteutettiin haastateltavien työpisteissä. Kutakin haastattelua varten oli varattu aikaa 60 minuuttia. Ennen haastattelua haastateltavien kanssa käytiin läpi vielä tutkimuksen tarkoitus, anonymiteetin suojele sekä tutkimuksen vapaaehtoisuus. Itse haastattelut olivat kestoiltaan 12:14–34:13 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Kaikki haastattelut sujuivat häiriöttä

lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka keskeytyi hetkeksi ovella käyneen henkilön vuoksi.

6 Tulokset

Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointivaihe käynnistyy usein jo aineiston keruuvaiheessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 218). Käytimme aineiston analyysimenetelmänä induktiivista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perinteinen aineistojen analyysimenetelmä, joka analysoi ja kuvailee ilmiöitä. Tavoitteena on tiivistää ja kuvata aineistoa yleisellä tasolla sekä löytää ilmiöiden välisiä suhteita. Induktiivinen eli aineistolähtöinen analyysi pyrkii muodostamaan tutkimusaineistosta teoreettisen kokonaisuuden. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 133–135.) Analyysivaiheessa aineistoa eritellään ja luokitellaan eri kategorioihin. Aineiston synteessissä pyritään rakentamaan aineisto uudelleen kokonaisuudeksi ja tulkitsemaan ilmiöitä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 143–144.)

Haastattelujen analyysi käytiin läpi ensin litteroimalla nauhoitetut haastattelut sanasta sanaan. Luimme litteroitua aineistoa useasti läpi ja teimme aineiston koodaamisen haastattelujen mukaan. Koodasimme aineiston käyttämällä erivärisiä fontteja erottamaan haastattelut toisistaan. Koodaaminen toimi meille sisäisinä muistiinpanoina, auttoivat tekstin kuvailussa sekä ohjasivat aineiston jäsennykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 92–93.) Pelkistimme eli redusoidimme aineistoa koodausvaiheessa. Redusoinnissa analysoitava aineisto pelkistetään karsimalla tutkimukselle epäolennainen informaatio pois (Tuomi ym. 2012, 109).

Pelkistämisen jälkeen teemoittelimme vastaukset haastattelujen pääteemojen ja alaluokkien mukaan. Koska aineistonkeruumenetelmämme oli teemahaastattelu, aineiston luokittelu teemoittain oli luontevaa. Teemoittelu mahdollistaa teemojen esiintymisen vertailun aineistossa. Ennen teemoittelua aineisto voidaan ryhmitellä esimerkiksi haastateltavien iän tai sukupuolen mukaan (Tuomi ym. 2012, 93). Koska haastattelumme otos oli varsin pieni ja haastateltavat olivat kaikki naisia, päätimme, ettemme ryhmittele aineistoa näiden kriteerien perusteella. Tämän oletimme suojaavan paremmin myös haastateltavien anonymiteettiä. Teemoittelimme aineiston kvantifioimalla eli laskemalla tutkimuksen tulokset. Erittelimme ilmiöt siis määrälliseen muotoon.

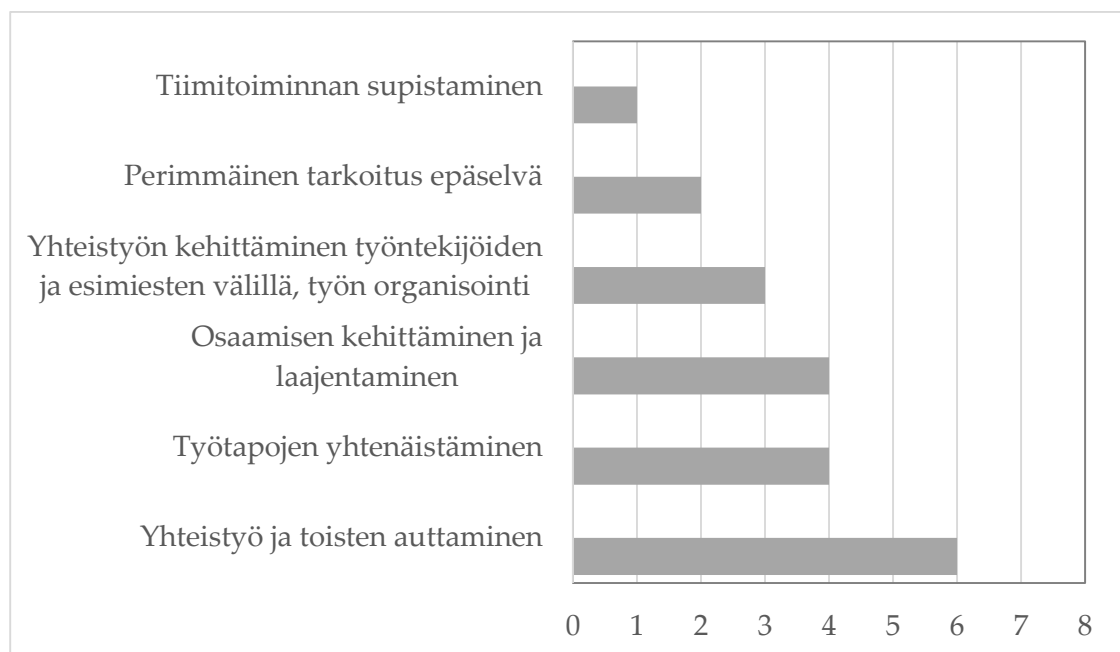
Ensimmäisenä pääteemana haastattelussamme oli Osastonsihteeripalvelut osana potilaan palveluketjua. Tavoitteena tällä osiolla oli kartoittaa miten tiimivastaavat näkevät Osastonsihteeripalveluiden merkityksen osana Keski-Suomen sairaanhoitopiirin toimintaa. Haastatteluvastauksista poimimme alateemoiksi tiimitoiminnan tavoitteet, tiimitoiminnan vaikutus omassa työyhteisössä sekä tiimitoiminnan hyödyt ja haasteet.

Toisena pääteemana haastattelussamme oli oman tiimin toiminta ja tavoitteet. Tavoitteena oli kartoittaa tiimivastaavien kertomana todellisen tiimitoiminnan tila Osastonsihteeripalveluissa. Haastatteluvastauksista poimimme alateemoiksi tiimin omat tavoitteet, käytännön tiimityön sekä muutokset tiimin kokoonpanossa ja niiden vaikutukset toimintaan. Kolmantena pääteemana haastattelussamme halusimme kartoittaa haastateltavan oma käsityksen roolistaan tiimivastaavana. Alateemoiksi haastatteluvastauksista nousivat tiimivastaavan rooli ja saatu koulutus ja tuki. Neljänneksi pääteemaksi halusimme nostaa tulevaisuuden tiimityöskentelyn. Haastatteluvastauksista tässä osiossa alateemoiksi nousivat tiimien vaikutus

tulevaisuudessa ja tiimivastaavan sekä lähiesimiehen työnkuva tulevaisuudessa.

6.1 Osastonsihteeripalvelut osana potilaan palveluketjua

Haastateltavista kuusi näki tiimitoiminnan tavoitteena yhteistyön ja toisten auttamisen. Yhteistyön merkitystä haastateltavat kuvailivat yli toimipisterajojen tapahtuvana työtaakan tasaamisena ja etenkin kirjoitusavun antamisena ja saamisena. Haastateltavista neljä koki tiimitoiminnan tavoitteena työtapojen yhtenäistämisen sekä osaamisen kehittämisen ja laajentamisen. Kolme nimesi tiimitoiminnan tavoitteeksi yhteistyön kehittämisen työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä työn organisoinnin. Haastateltavista kaksi koki tiimitoiminnan perimmäisen tarkoituksen vielä epäselväksi. Tiimityöskentely koettiin näiden haastateltavien mukaan vielä niin uutena asiana, ettei toiminnan tarkoitus ole vielä haastateltavalle selkiintynyt. Yksi haastateltavista näki tiimitoiminnan tavoitteeksi toiminnan supistamisen Osastonsihteeripalveluissa.



Kuvio 1. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalvelujen tiimitoiminnan tavoitteet haastateltavien mukaan

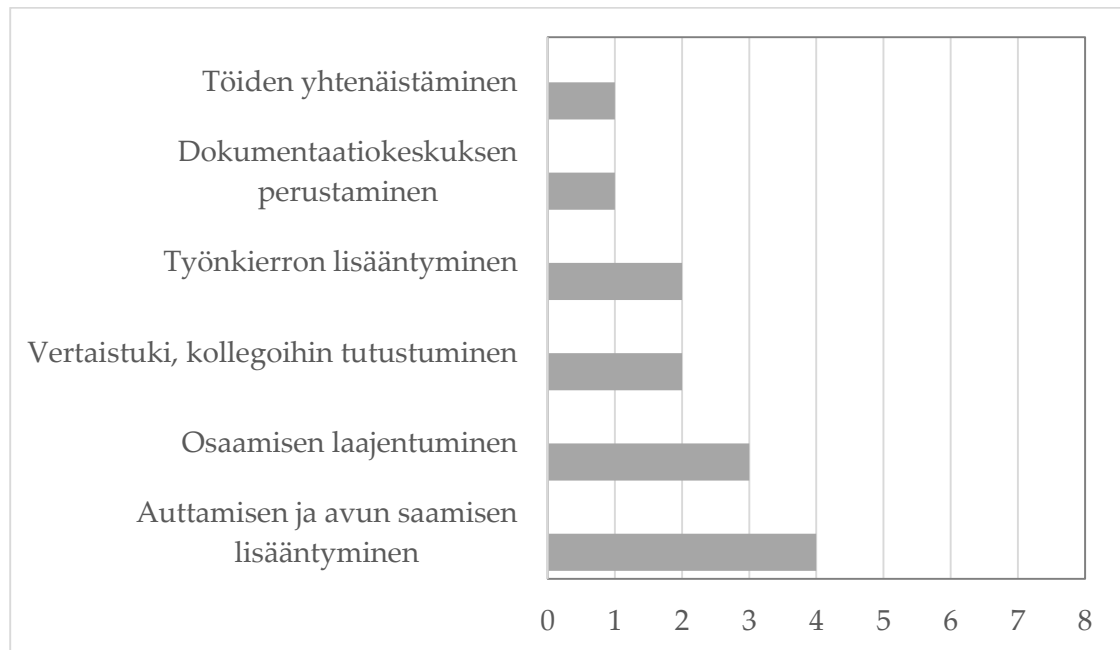
Haastateltavat avasivat tiimitoiminnan vaikutuksia käytännön työhön eri tavoin. Haastateltavista viisi koki yhteistyön lisääntyneen tiimissään yli toimipisterajojen. Kaksi haastateltavista kuvaili tiimitoiminnan lisänneen työnkiertoa. Kaksi haastateltavista kertoi yhteenkuuluvuuden tunteen, me-hengen rakentuneen tiimin sisällä. Kaksi haastateltavista koki, ettei tiimintoimintaan siirtyminen ole muuttanut käytännön toimintaa. Yksi haastateltavista koki muutoksen olevan vielä edelleen käynnissä, eikä osannut määrittellä toiminnan vaikutuksia käytännön työhön tarkemmin. Yksi haastateltavista kertoi tiimitoiminnan vaikuttaneen Dokumentaatiokeskuksen perustamiseen.



Kuvio 2. Tiimitoiminnan vaikutukset haastateltavien omassa tiimissä

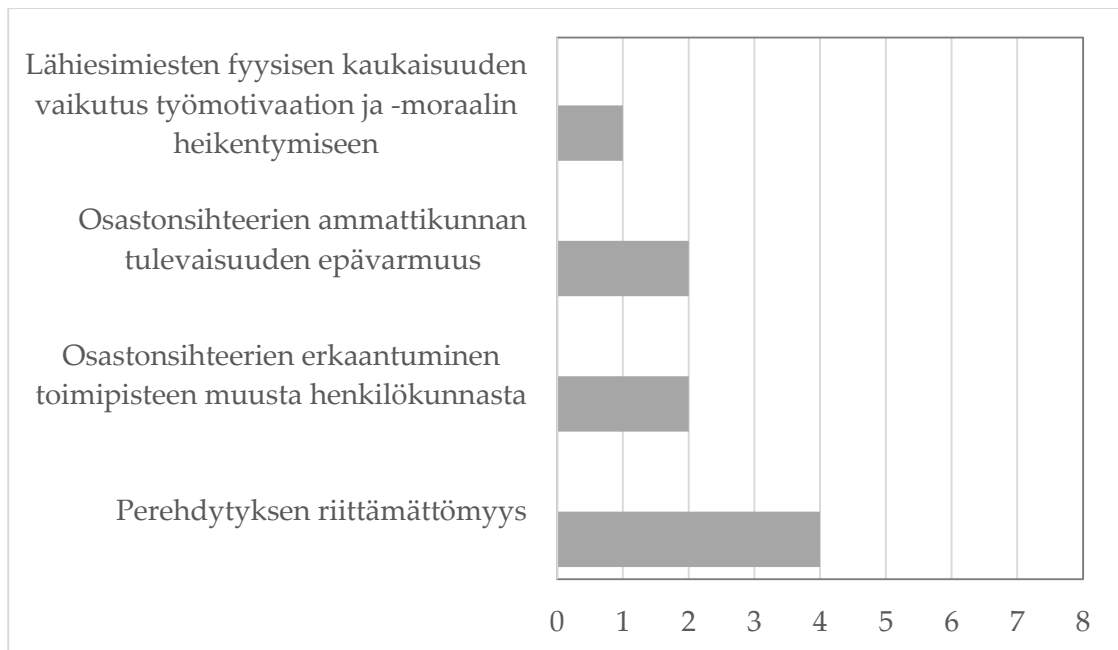
Kysyttäessä tiimitoiminnan hyödyistä, neljä haastateltavista nimesi hyötyä olleen auttamisen ja avun saamisen lisääntymisestä. He kokivat kynnyksen avun saamiseen ja antamiseen madaltuneen. Kolme koki hyödyksi osaamisen laajentumisen. Vertaistuen saaminen ja kollegoihin tutustuminen oli kahden haastateltavan mukaan ollut hyödyllistä. Kaksi haastateltavista piti tiimitoiminnan hyötynä työnkierron lisääntymisen. Dokumentaatiokeskuksen

perustaminen sekä töiden yhtenäistäminen koettiin myös hyödylliseksi muutoksiksi.



Kuvio 3. Tiimitoiminnan hyödyt haastateltavien mukaan

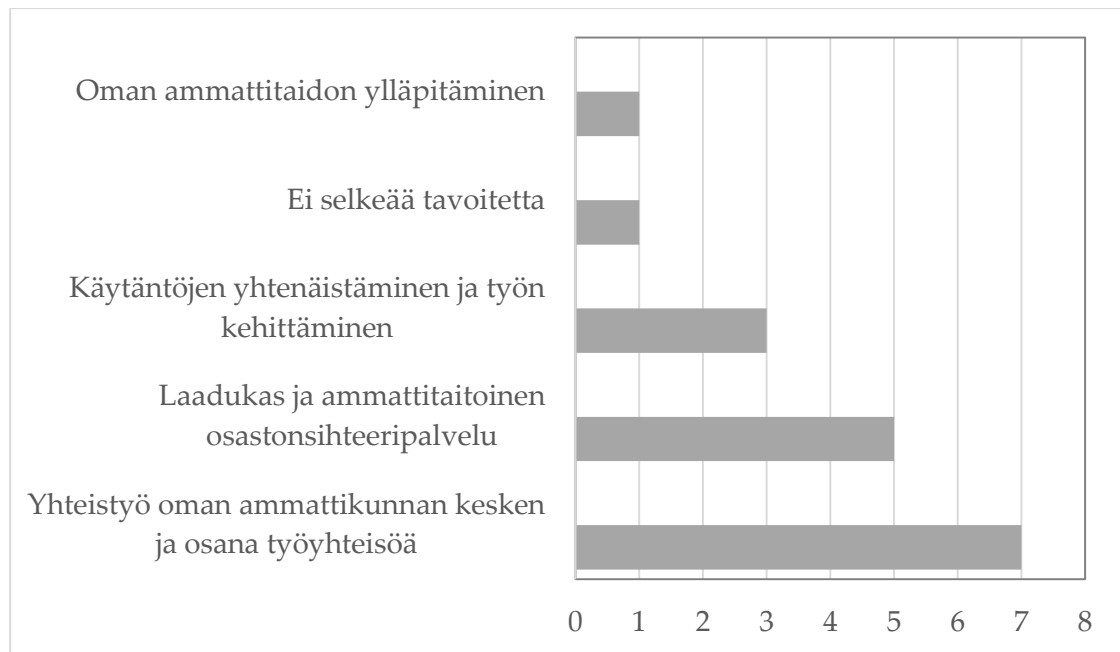
Tiimitoiminnan haasteista neljä haastateltavaa toi esiin perehdytyksen riittämättömyyden. Haastateltavat kokivat, ettei uuden työntekijän perehdyttämiseen ole tarpeeksi resursseja. Kaksi haastateltavista koki negatiivisena osastonsihteerien erkaantumisen toimipisteen muusta henkilökunnasta. Kaksi haastateltavaa nimesi haasteeksi osastonsihteerien ammattikunnan tulevaisuuden epävarmuuden. Esiin nousi lähiesimiesten fyysisen kaukaisuuden vaikutus työmotivaation ja – moraalin heikentymiseen. Yksittäisenä vastauksena mainittiin haasteena myös tiimityöhön sitoutuminen johtajatasolla.



Kuvio 4. Tiimitoiminnan haasteet haastateltavien mukaan

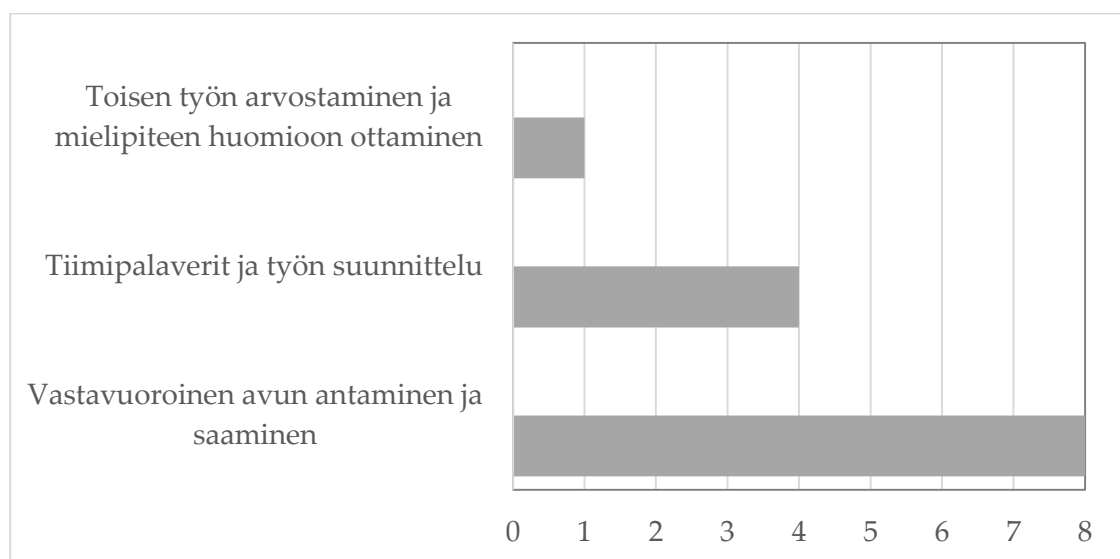
6.2 Oman tiimin toiminta ja tavoitteet

Seitsemän haastateltavaa nimesi oman tiimin tavoitteeksi yhteistyön sekä oman ammattikunnan kesken että osana moniammatillista työyhteisöä. Viisi haastateltavaa nimesi tiimin tavoitteeksi tuottaa laadukasta ja ammattitaitoista osastonsihteeripalvelua potilaslähtöisesti. Käytäntöjen yhtenäistämisen ja työn kehittämisen koki tiimin tavoitteeksi kolme haastateltavista. Yksi haastateltavista koki, ettei tiimin tavoite ole vielä selvästi muotoutunut. Yksi haastateltavista mainitsi tiimin tavoitteeksi oman ammattitaidon ylläpitämisen.



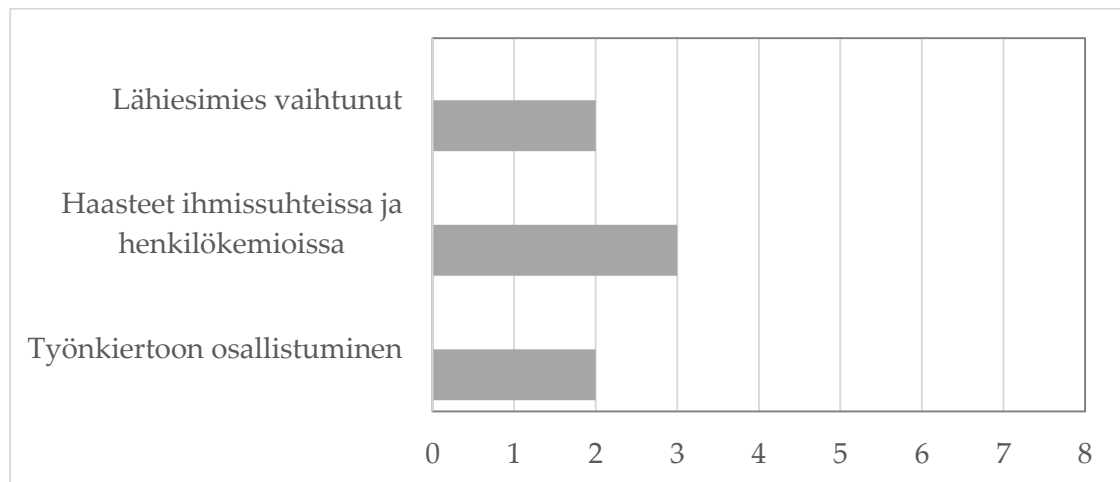
Kuvio 5. Haastateltavien tiimien omat tavoitteet

Kaikki haastateltavat kuvailivat käytännön tiimityöskentelyn olevan vastavuoroista avun antamista ja saamista, yhteistyötä, sijaistamista sekä vertaistukea. Neljä haastateltavaa kertoi käytännön tiimityöhön kuuluvan myös tiimipalaverit ja työn suunnittelun. Yksi haastateltavista nosti käytännön tiimityön elementiksi toisen työn arvostamisen ja mielipiteen huomioon ottamisen.



Kuvio 6. Käytännön tiimityö Osastonsihteeripalveluissa haastateltavien mukaan

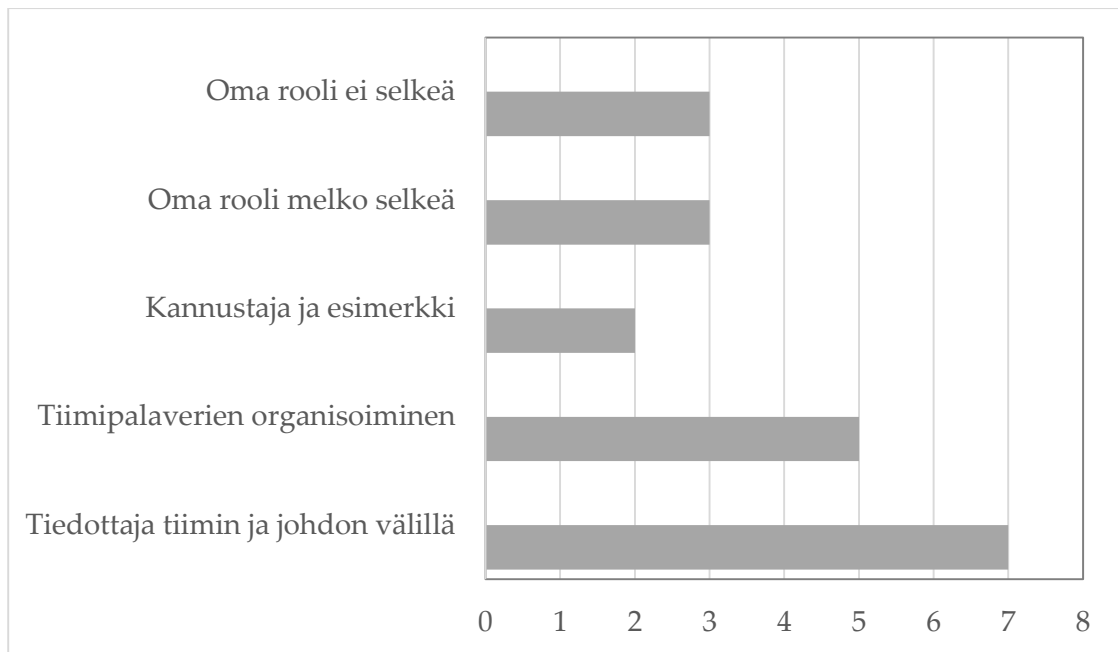
Tiimin kokoonpanomuutosten syiksi kaksi haastateltavaa mainitsi työnkiertoon osallistumisen. Kolme haastateltavaa kertoi tiimin sisäisten kokoonpanomuutosten aiheuttaneen haasteita ihmissuhteissa ja henkilökemioissa. Kaksi haastateltavaa mainitsi lähiesimiehen vaihtuneen tiimitoimintaan vaihtamisen jälkeen.



Kuvio 7. Muutokset tiimien kokoonpanoissa

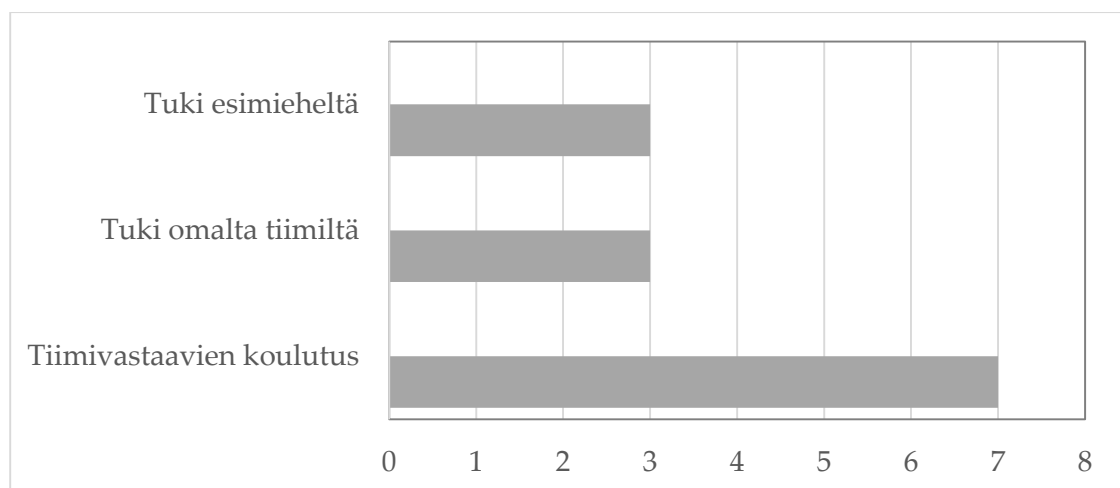
6.3 Oma rooli tiimivastaavana

Seitsemän haastateltavista kuvaili tiimivastaavan roolin tiedottajaksi ja viestinvälittäjäksi tiimin ja johdon välillä. Tiimivastaavan tehtäviin kuuluu viiden haastateltavan mukaan tiimipalaverien organisoiminen. Kaksi haastateltavaa toteutti oman rooliaan tiimivastaavana käytännössä pyrkien olemaan esimerkkinä tiimissä toimimiselle sekä kannustamalla tiimijäseniä arkityössä. Kolme haastateltavista mielsi oman roolinsa tiimivastaavana melko selkeäksi, kolme puolestaan koki, ettei rooli ole selvä. Kolme haastateltavista toivoi, että tiimivastaavan roolia vielä selkeytetään. Yksi haastateltavista kuvasi omaa rooliaan ensisijaisesti yhdeksi tiimin jäseneksi, joka osallistuu itse sekä osallistaa muut jäsenet päätökseen tekoon



Kuvio 8. Tiimivastaavien omat roolit

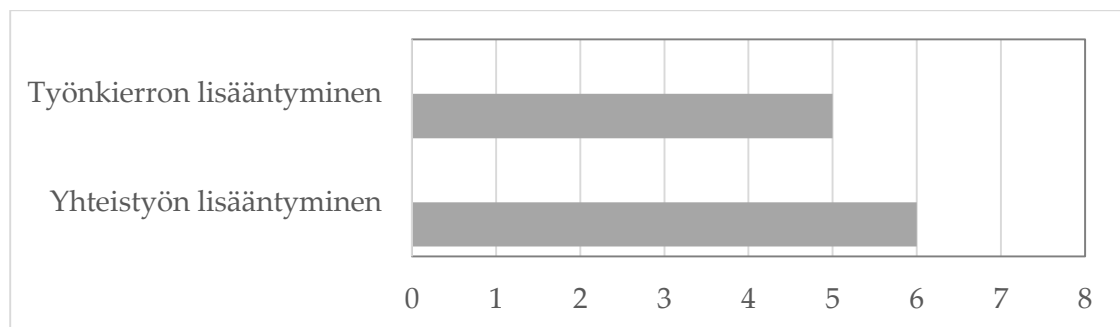
Osastosihteeripalveluiden organisoimaan tiimivastaaville suunnattuun koulutukseen haastateltavista oli osallistunut seitsemän. Kaikki koulutukseen osallistuneet kokivat sen erittäin hyödylliseksi. Haastatellut kokivat erittäin merkitykselliseksi koulutuksen aikana muiden tiimivastaavien tapaamisen ja saamansa vertaistuen. Yhdellä haastateltavista oli myös aikaisempaa koulutusta tiimitoiminnasta. Tukea tiimivastaavana toimimiseen haastateltavista kolme kertoi saaneensa omalta tiimiltä, kolme kertoi saaneensa tukea omalta esimieheltään.



Kuvio 9. Haastateltavien tiimivastaavakoulutus ja saatu tuki tiimivastaavana

6.4 Tulevaisuuden tiimityöskentely

Kysyttäessä tiimityöskentelyn tulevaisuudesta, kuusi haastateltavaa toivoi yhteistyön tiimijäsenten keskuudessa edelleen lisääntyvän. Viisi haastateltavista toivoi, että työnkiertoa lisätään. Haastateltavat toivat esiin mahdollisuuden työnkierron sisällyttämisestä osaksi työnkuvaa kaikille osastonsihteeille. Samoin toivottiin, että asenteet työnkiertoa kohtaan olisivat positiivisemmat. Haastateltavat pitivät tärkeänä työtaakan tasoittamista ja jakautumista tasapuolisemmin työntekijöiden kesken. Esiin nousi myös tiimivastaavien välisien tapaamisten tarve, jossa olisi mahdollisuus yhdessä kehittää tiimitoimintaa. Työn organisointiin toivottiin yhtenäistämistä, työparitoiminnan vakauttamista sekä riittävään perehdytykseen huomion kiinnittämistä. Tulevaisuudelta toivottiin myös yhteistyön lisäämistä muun henkilökunnan kanssa sekä osastonsihteerien ja tiimien toiminnan tarpeen tunnustamista koko organisaatiossa.



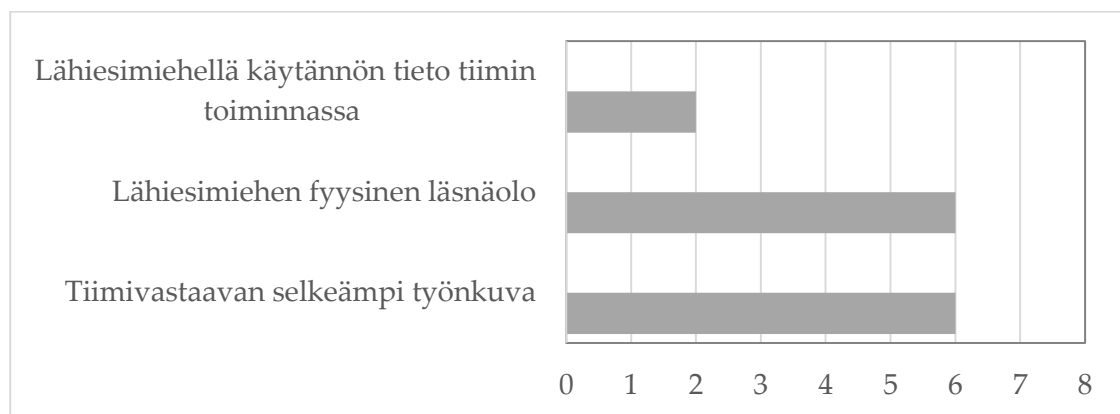
Kuvio 10. Haastateltavien ajatuksia tiimien vaikutuksesta tulevaisuudessa

Kuusi haastateltavista toivoi selkeyttä tiimivastaavan työnkuvaan. Selkeän työnkuvan avulla itse tiimivastaavat tietäisivät mitä heiltä odotetaan ja mitkä heidän vastuunsa tiimissään ovat. Työnkuvan toivottiin olevan yhtenäinen eri tiimien kesken. Tiimivastaavan roolin toivotaan tulevaisuudessa olevan selkeämpi myös tiimin jäsenten keskuudessa. Haastateltavat toivat yksittäisesti useita eri mahdollisuuksia tiimivastaavan työhön kuuluviksi;

työhyvinvointitoiminnan järjestämisen oman tiimin sisällä, työn kehittämisen muiden ammattiryhmien kanssa sekä yhteistyön esimiehen kanssa. Yksi haastateltavista nosti esiin työajan käytön tiimivastaavan tehtäviin.

Tiimivastaavan tehtävä koetaan vastuulliseksi tehtäväksi, johon toivottiin työaikaa resursoitavan. Työajan käyttö nähtiin tärkeäksi mikäli jos tiimivastaavan työnkuva tulevaisuudessa laajenee.

Lähiesimieheltä kuusi haastateltavaa toivoi fyysistä läsnäoloa. Haastateltavat kokivat, etteivät lähiesimiehet tapaa alaisiaan riittävän usein. Kaksi haastateltavaa toivoi lähiesimiehen omaavan käytännön tietoa johtamansa tiimin toimintayksiköistä. Yksittäisesti esiin nousivat toiveet yhtenäisestä johtamistyylistä, työkäytäntöjen läpikäymisestä tiimien kanssa, yhteistyön kehittämisestä osastojen ja poliklinikoiden esimiesten kanssa sekä yhteydenpito kasvotusten. Lähiesimiehiltä toivottiin myös säännöllisiä tapaamisia tiimivastaavien kanssa.



Kuvio 11. Haastateltavien ajatuksia tiimivastaavien ja lähiesimiehien työnkuvasta tulevaisuudessa

7 Johtopäätökset

Tutkimuksemme ensimmäinen pääteema oli Osastonsihteeripalvelut osana potilaan palveluketjua. Tiimivastaavat kokivat tiimitoiminnan merkittävimpänä tavoitteena yhteistyön ja toisten auttamisen. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että tiimitoimintaan siirtymisen jälkeen yhteistyö osastonsihteerien välillä on lisääntynyt yli toimipisterajojen ja haastateltavat pitivät tätä muutosta erittäin tärkeänä. Muutamassa tiimissä on koettu me-hengen kasvaneen, mitä voidaan pitää merkinä koko tiimin kehittymisestä. Mielestämme tiimitoiminta nähdään ja koetaan tärkeänä osana potilaan toimivaa, moniammatillista palveluketjua.

Osassa tiimeissä tiimityön käytännön prosessointi on vielä kesken, eikä tiimitoiminnan hyötyjä välttämättä ole vielä konkreettisesti osattu kertoa haastattelutilanteessa. Toisaalta haastatteluissa tuli ilmi, että joissain tiimeissä tiimimäistä toimintaa on käytetty jo ennen virallista tiimitoimintaan siirtymistä ja nämä vastaajat kokivatkin, ettei muutosta käytännön toiminnassa ole tapahtunut. Uskomme tiimitoiminnan taustalla olevan tiimiteorioiden läpikäynnillä autettavan tiimien koheesion edelleen rakentumista ja jäsentämistä juuri oman tiimin toiminnassa. Abdul-Kaharin (2008) mukaan ryhmäkoheesio nähdään tiimitoiminnan perustana, joka edellyttää jokaiselta tiimijäseneltä henkilökohtaista panostusta tiimin yhteisen toiminnan kehittymiseen.

"... hyötynä on sitten tietysti tää keskinäinen yhteistyö ja tavallaan siinä tiimin sisällä mahdollisuus laajentaa omaa osaamistaan.."

"... vähän semmosta tavallaan me-henkee, että niinkun ainakin sen avun saaminen ja pyytäminen on helpottunu..."

”... työn tasaamista eri yksiköiden kesken ja yhteistyön kehittämistä ja ammattitaidon kehittämistä ja ylläpitämistä..”

Tiimitoiminnan haasteina haastateltavat nostivat esiin perehdytyksen riittämättömän resursoinnin, erkaantumisen moniammatillisesta yhteistyöstä oman toimipisteen muun henkilökunnan kanssa sekä lähiesimiesten fyysisen kaukaisuuden tiimeistä. Osastonsihteeripalvelujen käytännön työn haasteista puhuminen tulee olla avointa ja tiimivastaavien tehtävänä on saattaa arkityön todellisuus lähiesimiesten tietoon. Helakorven (2001) mukaan, etenkin muutostilanteissa, lähiesimiehen vierailu tiimipalavereissa katsotaan olevan tärkeää koko yhteisön vuorovaikutuksellisen kohtaamisen vuoksi. Avoimen kommunikaation avulla mahdollistetaan tiimijäsenten kuulluksi ja nähdyksi tuleminen, joka kohentaa osallisuuden ja toimijuuden tunnetta.

Toinen tutkimuksemme pääteema oli Oman tiimin toiminta ja tavoitteet. Tulosten perusteella laajentuneen yhteistyön lisäksi perustehtävän eli laadukkaan potilaslähtöisen osastonsihteerityön tekeminen koetaan oman tiimin tärkeänä tavoitteena. Johtopäätöksenä on, että perusta tiimityön kehittymiselle on rakentunut. Kuten Abdul-Kaharkin (2008) mainitsee, auttaminen, kunnioittaminen, jakaminen ja osallisuus ovat toimivan tiimityöskentelyn edellytys.

Viitaten tuloksiin ja Heikkilän (2002) tiimien kehitysvaiheteoriaan, päättelimme tiimien olevan eri kehitysvaiheissa. Johtopäätökseämme, perustuen Heikkilän kehitysvaiheteoriaan, yksikään haastatteluun osanottaneista tiimeistä ei ole yltänyt vielä neljänteen kehitysvaiheeseen eli suoritusvaiheeseen. Kuitenkin haastattelujen ja kehitysteorioiden perusteella voimme päätellä tiimien sisäistä kehitystä tapahtuneen. Tiimitoiminnan kehittyminen on hyvin pitkäaikainen prosessi, jossa todelliset, jokaisen

tiimijäsenen ja koko tiimin toiminnassa konkreettisesti nähtävät muutokset kestävät jopa useita vuosia. Osastonsihteeripalveluissa tiimitoimintaan siirtymisestä on vasta reilu vuosi aikaa, joten tästäkin näkökulmasta katsottuna uskomme tiimien edelleen kehittyvän tiimitoiminnan jatkuessa.

”... se on ihan sitä perustyötä mitä on tehty ennenkin...”

”... yhdessä mietitään sitten, että miten tää olis järkevintä hoitaa, että sen yhteistyön edelleen kehittämistä ja sitten toisen työn arvoostamista ja mielipiteiden huomioon ottamista...”

”... ei niinku osata ajatella sitä niinku just se tiimiajattelu on hyöin kaukasta, ajatellaan vaan sitä omaa tekemistä...”

Kolmantena pääteemana haastattelussamme oli Oma rooli tiimivastaavana. Tulosten perusteella tiimivastaavien tärkein tehtävä on toimia viestinvälittäjänä tiimin ja johdon välillä. Samoin tiimivastaavan tehtävän määrittelee myös Salminen (2013b). Tiimivastaavalle on tärkeää omalla esimerkillään pyrkiä toimimaan oman tiimin kokonaisvaltaisen toiminnan hyväksi kiinnittäen mahdollisuuksien mukaan huomiota tiimijäsenten yksilöllisiin tarpeisiin sekä pitäen huolen sovittujen pelisääntöjen noudattamisesta.

Tuloksista nousee mielestämme esiin myös työnkuvan selkiyttämisen tarve. Kopakkalan (2011) mukaan tiimi tarvitsee toimiakseen selkeän työnjaon. Heikkilä (2002) painottaa työjaon selkeyden merkitystä itseohjautuvan tiimin kehittymisen edellytyksenä. Koivukosken ja Palomäen (2009) mukaan tiimivastaavan tulee nauttia sekä tiiminsä että lähiesimiehensä luottamusta. Tunnistamalla ja tunnustamalla tiimivastaavan työnkuva, jokaisen tiimitoimintaan osallistuvan tulee sitoutua noudattamaan yhteisesti sovittuja

pelisääntöjä. Mikäli näistä tiimitoimintaan liittyvistä vastuista ja velvollisuuksista, yhteisistä pelisäännöistä ei ole avoimesti keskusteltu ja yhteisymmärryksessä päätetty, uskomme tiimijäsenten keskuudessa olevan vaikeuksia sopimukseen sitoutumisessa.

"... siinä esimiehen ja tiimin välillä semmonen viestiviejä, juoksutyttö tai näin..."

"... mä oon ihan tavallinen rivityöntekijä niinku kaikki muutki, että ainut on sitten, että käydään välillä tapaamassa esimiehiä... lähinnä semmonen tiedottaja..."

"... innottaa ja toimia esimerkkinä..."

"... se pitäis nyt tulla tuolta meidän esimiestasolta, että mitä todella meidän työhön kuuluu..."

Tulosten perusteella tiimivastaavien yhteinen tiimitoiminnan koulutus koettiin erittäin tarpeelliseksi. Tiimitoimintaan siirtymistä suunniteltaessa organisaation tulee kiinnittää huomiota tulevan henkilöstön koulutukseen. Henkilökohtaisella tasolla tiimitoimintaan sitoutuminen tarvitsee tuekseen perustietoutta tiimityön teorioista. Koulutuksen kautta perusta tiimin toiminnalle on asetettu ja tiimijäsenillä on mahdollisuus alkaa rakentaa tiimiään. Tärkeimpänä osana koulutuksessa koettiin toisten tiimivastaavien tapaaminen ja vertaistuki.

Tuloksista päätellen varsinaiselle lisäkoulutukselle tiimityöstä ei ole tarvetta. Kuitenkin tiimivastaavien välisten säännöllisten tapaamisien organisoinnin tarve nousi vahvana esiin. Johtopäätöksemmä näemme tarpeellisena järjestää tiimivastaaville foorumin, jossa heillä on mahdollisuus vertaistukeen

ja toiminnan kehittämiseen yhteistyössä kaikkien tiimien kesken. Eri toimipisteiden ja tiimien välisten eriävien toimintatapojen yhtenäistämisen kannalta näemme tämän toiminnan kehittämisen erittäin tärkeäksi. Koivukoski ja Palomäki (2009) mainitsevat tiimivastaavien verkostoitumisen avulla saatavan kollegiaalisen tuen tärkeyden yksilölle sekä toiminnan yhtenäistymisen tärkeyden toimintayksiköille sekä koko organisaatiolle.

"... et siellä on niinku kuullu että missä mennään muualla... se on ollu kyllä tosi hyvää..."

"... kaipais vielä et olis välillä saman pöydän ääressä kaikki tiimivastavat..."

Viimeisenä pääteemana haastattelussamme oli Tulevaisuuden tiimityöskentely. Vastausten perusteella yhteistyön ja työnkierron lisääminen ja sisällyttäminen työnkuvaan nähdään tarpeellisena ja toivottuna muutoksena tiimitoiminnassa. Huusko (2007) mukaan työnkierron avulla tiimijäsenen osaaminen monipuolistuu ja koko tiimin yhteistyö vahvistuu. Työnkierrolla mahdollistetaan myös kokonaisvaltaisemman kuvan hahmottaminen organisaation toiminnasta. Vastauksista nousi esiin lähiesimiestyön muuttuminen tiimitoimintaan siirryttäessä. Vastaajat kokivat, etteivät lähiesimiehet ole riittävän usein fyysisesti tavattavissa. Huuskon (2007) mukaan tiimityöhön siirtyminen ei vähennä esimiestyön tarvetta, vaan tiivis kommunikaatio on edelleen perusteltua tiimitoiminnan kehittämisen kannalta. Johtopäätöksenä toivomme lähiesimiesten ja tiimien fyysisen yhteistyön lisääntyvän, jonka avulla tiimien kehittyminenkin etenisi. Seppänen-Järvelä & Karjalainen (2006) toteavatkin toimivan tuloksekkaan tiimin perusedellytyksen, luottamuksellisen yhteistyösuhteen vaikeutuvan fyysisen ja psyykkisen välimatkan vuoksi.

"mä toivoisin sitä, että se ois enemmän sellasta että heillä [lähiesimiehillä] ois aikaa käyä tutustumassa alaisiin, työntekijöihin ja siihen työhön mitä me tehään siellä ja ois vähän niinku lähemmin tavoitettavissa"

Odottamattomana asiana tuloksista esiin nousi huoli. Vaikka emme nostaneet haastatteluissa esiin tulevaisuuden haasteita, ilmaisivat haastateltavat jollakin tapaa huoltaan työn tulevaisuudesta. Tulevaisuuden haasteiksi tulosten perusteella nousivat osastonsihteerityön jatkuvuuden epävarmuus, itse tiimitoiminnan jatkuvuus sekä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Uusi sairaala-hankkeen vaikutukset osastonsihteerien määrään. Koska tutkimuskysymyksenämme ei ollut tulevaisuuden epävarmuus, koemme huolen niin merkittäväksi asiaksi, että siihen tulisi Osastonsihteeripalveluissa kiinnittää erityisesti huomiota. Lähiesimiesten ja johdon tulee kiinnittää huomiota tiedottamiseen, mahdollistaa avoin, luottamuksellinen keskustelu kehittämisen ja muutoksen kohteena olevista asioista (Seppänen, Järvelä & Karjalainen 2006). Muutos aiheuttaa aina epävarmuutta ja vastarintaa. Muutosta johtavien tahojen tulee mahdollistaa henkilöstön kuulluksi tuleminen ja aktiivisen kommunikaation kautta rakentaa positiivista, luottavaista asennetta muutokseen ja tulevaisuuteen.

"... jos omaa ammattiryhmääni ajattelen... ollaan valitettavasti sellainen poistuva luonnonvara... selkeet kuviot on kuitenkin olemassa sinne kohti uutta sairaalaa niinku meillekin aina sanotaan, että tota meitä on sitten aika vähän siellä..."

"jos ajattelee tulevaisuutta niin sihteereitä vähenee koko ajan ja työt lisääntyy..."

”niin että onko siellä sihteereitä ollenkaan, se on just semmonen iso peikko, joka tässä kaikkien päällä, puhutaan vaan, että sihteereitä vähennetään, onko sitten enää ees tiimejä...”

8 Pohdinta

Omakohtaiset kiinnostuksen kohteemme toivat meidät tämän tutkimusaiheen äärelle. Opinnäytetyömme toinen opiskelija aloitti hoitotyön opiskelut Jyväskylän ammattikorkeakoulussa (JAMK) tammikuussa 2014. Jo syksyllä 2013 JAMK:n Hyvinvointiyksikössä otettiin opetukseen mukaan tiimipohjainen opetussuunnitelma. JAMK:n hoitotyön opetussuunnitelman 2013–2014 mukaan:

”Tiimimuotoinen opiskelu mahdollistaa työelämässä tarvittavien tiimitaitojen harjoittelun, projektityötaitojen kehittymisen, oppijan aktiivisen roolin sekä sisäisen yrittäjyyden ja luovuuden hyödyntämisen. Tiimit toimivat hyvänä oppimisolustana myös hyvinvointialalle tärkeiden vuorovaikutustaitojen ja dialogin oppimiselle.”

Toimimalla oman tiiminsä tiimivastaavana eli kapteenina opiskelijalla mahdollista suorittaa tiimityöhön räätälöidyt johtajuuden opinnot. Kapteenin tehtäviin kuuluu tiimitapaamisten organisointi ja tiedon välittäminen tiimin jäsenten ja opettajien välillä.

Tutkimuksen kohteen valintaan vaikutti toisen opiskelijan työtausta. Hän on opintovapaalla oleva Keski-Suomen sairaanhoitopiirin osastonsihteeri. Opintovapaan aikana tapahtunut organisaatiomuutos on siis omakohtaisesti

kiinnostava muutos hänen omassa työssään. Tämä seikka vaikutti osaltaan myös päätökseemme siitä, että hän ei suorita haastatteluja, vaan työpanos jaettiin siten, että toinen opiskelija haastattelee ja toinen litteroi. Koska hänellä oli kokemusta osastonsihteerityöstä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä ja haastateltavat hänen kollegoitaan, uskoimme sen voivan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut prosessina yllättävän haastava. Prosessi on kokonaisuudessaan kestänyt lähes vuoden ajan. Tiimityö aiheena on ollut mielestämme erittäin mielenkiintoinen. Koemme, että tiimiteorioihin perehtymisestä on meille hyötyä sekä ammatillisesti että yksilöinä. Mielestämme tiimiytymisen teoriatietoon tutustuminen olisi hyödyllistä kaikille. Useimmat ihmiset kuuluvat erilaisiin työ- ja vapaa-ajan yhteisöihin, joissa tiimiytymisen teoriaosaamisesta olisi hyötyä. Tiimityön elementit ja ilmiöt näkyvät ja vaikuttavat kaikenlaisissa ryhmissä, eivät pelkästään varsinaisissa tiimeissä. Tiimitoiminnan teoriaan tutustuminen ja haastattelujen analysoinnin kautta meillä oli mahdollisuus avartaa omaa tietouttamme teorioiden esiin nousemisessa todellisen toiminnan kautta. Uskomme tämän opinnäytetyön kautta saaneemme henkilökohtaisella tasolla lisätaitoja työyhteisön aktiivisena jäsenenä toimimiseen.

Tutkimustulosten mukaan Keski-Suomen Sairaanhoitopiirin Osastonsihteeripalvelujen tiimitoimintaan siirtyminen on aiheuttanut tiimivastaavissa erilaisia, ristiriitaisiakin ajatuksia. Toisaalta muutos on nähty erittäin positiivisena yhteistyön ja toisten auttamisen lisääntymisenä. Toisaalta osalle tiimivastaavista tiimitoimintaan siirtymisen tarkoitus on edelleen epäselvä. Tuloksista voidaan päätellä, että tiimityön kehittyminen Osastonsihteeripalveluissa on edelleen käynnissä oleva prosessi. Voimme myös vastausten perusteella päätellä, että tiimityön tarkoitus on epäselvä myös osalle muuta henkilökuntaa. Epäselvyyksien hälventämiseksi auttaisi

mielestämme tiimeissä käytävä keskustelu tiimitoiminnasta ja perustehtävästä. Tiimitoimintaan kuuluu perustehtävän säännöllinen kirkastaminen. Toimintatapojen ja pelisääntöjen systemaattinen läpikäynti ja avoin keskustelu toiminnan tilasta kuuluvat tärkeänä osana tiimien perustoimintoihin. Uskomme Osastonsihteeripalveluiden toimintaa koskevan kokonaisvaltaisemman tiedottamisen kautta koko organisaation saavan lisätietoa toiminnassa tapahtuneesta muutoksesta ja miten tämä käytännössä vaikuttaa potilaan hoitoketjuun.

Henkilöstömuutokset saattavat vaikuttaa tiimin kehitysvaiheisiin taannuttavasti. Me-hengen lisääntyminen koko organisaation ylle olisi merkittävää koko Osastonsihteeripalvelujen toiminnan ja tuloksen kannalta. Miestämme me-hengen ja yhteisöllisyyden kasvu vaativat edelleen huomiota. Tiimiteorioidenkin mukaan toimintatapojen yhtenäistäminen sekä lähiesimiesten fyysisen läsnäolon lisääminen tukevat tiimien kehitystä. Tiimien kehittyessä tiimitoimintaan edelleen kaivataan lähiesimiehen tukea, eikä sähköinen viestintä koskaan ole yhtä merkityksellistä kuin fyysinen kontakti. Tiimityössä, vaikkakin johtajuuden tasoja madalletaan, tarvitaan edelleen vahvaa johtamista. Johtamisen tyyli ei ole enää hierarkkinen, vaan tiimejä johdetaan valmentavalla muutospositiivisella tyylillä. Uskomme, että panostamalla tiimien kokemien haasteiden läpikäymiseen nyt, parannetaan tiimien itseohjautuvuuteen johtavan kehityksen mahdollistumista ja nopeutumista tulevaisuudessa.

Haastatteluissa tulee ilmi, että tiimivastaavat ovat motivoituneita työhönsä ja suhtautuvat tiimityöhön positiivisesti. Tiimivastaavat tarvitsevat kuitenkin tukea lähiesimiehiltä etenkin omassa asemassaan tiimin sisällä. Tiimivastaavan tehtävänkuvauksen tarkemman määrittelyn kautta kaikilla tiimin jäsenillä olisi tieto siitä, mitä tiimivastaavan työn vastuisiin ja velvollisuuksiin kuuluu. Tiimivastaavan asema tulisi tunnistaa ja tunnustaa

tiimeissä sekä koko organisaatiossa. Mielestämme olisi tärkeää, että tiimivastaavan rooli määriteltäisiin kirjallisesti ja kaikki tiimin jäsenet sitoutuisivat toimintaan. Tiimivastaavan tulee nauttia oman tiiminsä sekä esimiehensä luottamusta pystyäkseen toimimaan vastuutehtävässään menestyksekkäästi.

Tuloksista nousi esille tiimivastaavien tarve yhteisille tapaamisille tiimivastaavien kesken. Tiimivastaavien verkostoituminen on avainasemassa tiimitoiminnan kehittämisessä. Tiimivastaavilla tulisi olla mahdollisuus kollegiaaliseen vertaistukeen, jonka avulla koko Osastosihteeripalveluiden toimintaa kehitetään vastaamaan Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategisia muutoksia. Tiimivastaavien positiivinen asenne tiimityötä kohtaan mahdollistaa tiimityön kehittämiselle hedelmällisen alustan. Yhteisen positiivisen asenteen avulla tiimivastaavilla on toistensa kollegiaalinen tuki kehitysideoiden esiin tuomisessa tiimipalavereissa. Samoin tiimipalavereissa esiin nousseiden kehitysideoiden jatkojalostamisen vuoksi näemme verkostotapaamiset erittäin tärkeiksi tiimityön kehittämiskohteiksi.

Huoli tulevaisuuden epävarmuudesta nousi tutkimuksessamme esiin odottamattomana ja yllättävänä tuloksena. Haastateltavat toivat esiin useita sekä ammatillista että henkilökohtaista tulevaisuuttaan askarruttavia kohteita, joista vahvimpana nousi esiin huoli työn jatkuvuudesta. Haastattelun tuloksia analysoidessa meissä tämä huoli nosti esiin useita kysymyksiä huolen taustoista. Pohdimme syitä huolen taustalla. Onko huolen taustalla kyse tiedottamisen läpinäkyvyyden niukkuudesta vai yleisestä epävarmuudesta? Muutoksesta on tullut arkipäivää työssä ja tulevaisuuden epävarmuus on osa lähes jokaisen työntekijän elämää. Muutokseen liittyy toki aina huolta ja epävarmuuden tunteita. Tämä asia olisi hyvä tiedostaa tiimeissä, koska epävarmuus tiimin sisällä saattaa jarruttaa tiimin kehitystä.

Huoleen huomion kiinnittäminen sekä avoimeen keskustelukulttuuriin panostaminen saattaisivat mielestämme helpottaa huolesta nousevaa epävarmuutta. Avoin kommunikaatio ensinnäkin tiimin sisällä sekä tiimien ja lähiesimiesten välillä mahdollistaa huolen näkyväksi tulemisen ja täten täyttää jäsenten kuulluksi tulemisen tarpeen. Henkilöstön nykyisyyden sekä tulevaisuuden työhyvinvoinnin kannalta toivomme huolen esiin nostamista ja asiaan huomioon kiinnittämistä Osastonsihteeripalveluissa.

Jatkotutkimusideoita meille nousi opinnäytetyöprosessin aikana useita. Olisi erittäin mielenkiintoista selvittää Osastonsihteeripalvelujen johdon näkemyksiä tiimityöstä ja peilata niitä tutkimuksessamme saatuihin tuloksiin tiimivastaavien näkökulmasta. Myös kaikkien tiimeissä työskentelevien osastonsihteerien näkemysten tutkiminen esimerkiksi kyselytutkimuksella olisi mielenkiintoista ja varmasti hyödyllistä Osastonsihteeripalveluille. Työn jatkuvan kehityksen kannalta olisi hyödyllistä, jos tämä tutkimus toistettaisiin esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua. Olisi mielenkiintoista nähdä, kuinka tiimityöskentely tiimivastaavien kokemana on kehittynyt opinnäytetyömme jälkeen. Näin voitaisiin selvittää, onko tiimivastaavien ääni tullut kuulluksi opinnäytetyömme avulla. Tiimivastaavien tapaamisten organisoinnista voisi ideoida myös toiminnallisen opinnäytetyön.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Haastattelututkimuksessa tutkimuksen kohde ja tutkija ovat keskenään vuorovaikutuksessa, jolloin tutkijatkin omalta osaltaan luovat tutkimaansa kohdetta. Tutkimuksen hermeneuttisen eli tulkitsevan luonteen vuoksi meidän oli hyväksyttävä, että oma persoonallisuutemme ja tunteemme vaikuttavat tutkimukseen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on tutkijan osallisuus ja näkökulmien empaattinen ymmärtäminen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 23–24.)

Pyrimme tutkimuksessamme laadukkaaseen aineistoon. Laadukkuuteen panostimme käymällä läpi haastattelurungon sekä varautumalla erilaisiin lisäkysymyksiin. Haastattelujen aikana huolehdimme siitä, että tekninen välineistö (nauhoituslaite, piuhat, tallenteet tietokoneella) on kunnossa. Haastattelumme laatua lisäsi myös mahdollisimman nopea litterointi haastattelujen jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184–185). Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun takaamiseksi jaoimme työpanoksemme niin, että toinen haastatteli kaikki tiimivastaavat ja toinen vastasi haastattelujen litteroinnista. Näin pystyimme minimoimaan erilaisten persoonien ja tunteiden vaikutukset tutkimustuloksiin sekä takaamaan haastattelutilanteiden ja litteroinnin laadun mahdollisimman samankaltaisena koko tutkimuksen ajan. Litteroitu aineisto käytiin yhdessä läpi ja näin varmistettiin luotettava ja laadukas litteroitu aineisto.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla luotettavuuden kriteereillä, kuten uskottavuudella ja siirrettävyydellä. Uskottavuutta tarkastellessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka ymmärrettäväksi tutkimuksen tulokset on tehty lukijalle. Lukijan tulee ymmärtää aineiston analysointiprosessi sekä tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 159–160.) Tutkimuksemme uskottavuutta pyrimme lisäämään selkeällä kuvauksella aineiston analyysistä sekä tutkimustulosten taulukoinnilla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan yleistämistä ajatella siirrettävyytenä. Siirrettävyyden taustalla on ajatus siitä, että tutkimuksen pohjalta voidaan saada viitteitä toisia samankaltaisia tapauksia varten. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten soveltumista johonkin toiseen toimintaympäristöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2009, 160) mukaan tutkimuksen siirrettävyyttä lisää huolellinen

kuvaus tutkimuksen kontekstista, osallistujien valinnasta ja taustoista sekä aineiston keruusta ja analysoinnista. Olemme tutkimuksessamme pyrkineet lisäämään siirrettävyyttä panostamalla näihin osa-alueisiin.

Perinteinen tapa tutkia tutkimuksen luotettavuutta on tarkastella tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Etenkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa nämä kriteerit ovat paljon käytettyjä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta niiden avulla voidaan tarkastella soveltuvien osien. Tutkimus on reliabeli silloin, kun tutkittaessa samaa henkilöä kahdella tutkimuskerralla saadaan sama tutkimustulos. Kvantitatiivisessa haastattelututkimuksessa reliabeliuteen riittää usein se, että tulokset ovat samankaltaisia, koska ihmisiä tutkittaessa muutos on ominaista. Koska täydelliseen reliabeliuteen haastattelututkimuksella ei voida pyrkiä, on tutkijan perusteltava ratkaisunsa uskottavasti. Tällöin toisen tutkijan päätyessä mahdollisesti erilaiseen tulokseen, ei kyseessä ole välttämättä tutkimuksen epäluotettavuus. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186–189.) Olemme pyrkineet tutkimuksessamme perustelemaan ratkaisumme mahdollisimman tarkasti luotettavuuden lisäämiseksi.

Validius tarkoittaa käsitteenä tutkimuksen pätevyyttä. Validiutta tarkastellessa pyritään arvioimaan sitä, kuinka käytetty tutkimusmenetelmä tulkitsee sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. Kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa tulee huomata se, että haastateltavat ihmiset sekä haastattelutilanne ovat ainutlaatuisia tekijöitä, joten validiuttakaan ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa täydellisesti saavuteta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka raportointi tutkimuksen toteuttamisesta eri vaiheissa. Tutkimuksen analysoinnissa tutkimustuloksien rikastuttaminen suorilla haastatteluoitteilla lisää luotettavuutta. (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2007, 226–228.)

8.2 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Koska tutkimuksemme kohdistui ihmisiin, eettisiin kysymyksiin ja hyvään tutkimuskäytäntöön tuli kiinnittää erityisesti huomiota. Eettisesti haasteellinen kysymys tutkimuksestamme oli, että tutkittavat ihmiset työskentelivät tutkimuksen toimeksiantajan alaisina. Tämä seikka oli tärkeää huomata, koska se vaikutti mahdollisesti myös tutkimuksen tuloksiin. Hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti haastateltavat saivat kaiken oleellisen tiedon tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Haastateltavat antoivat suostumuksensa heidän osallistumisestaan tutkimukseen ja kaikki osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkimusaiheen, aineistonkeruun sekä analyysin ja raportoinnin eettinen tarkastelu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusaiheemme on mielestämme perusteltu, koska Osastonsihteeripalvelut omana palvelualueenaan sekä tiimipohjainen organisaatiomalli ovat tuoreita ilmiöitä Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä. Tiimityö on aiheena todella paljon tutkittu, mutta Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä uuteen organisaatiomalliin siirtymisen jälkeen tiimityöskentelyä ei ollut vielä tutkittu. Tutkimuksen tarkoitus on perusteltu, kun se parantaa tutkittavana olevaa tilannetta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20). Tutkimuksemme avulla löysimme uusia näkökulmia tiimityöskentelyn kehittämiseen.

Teemahaastattelu oli mielestämme sopiva aineistonkeruumenetelmä tutkimuksellemme, koska kohderyhmämme oli melko pieni ja tutkimuksemme käsitteli yhtä tiettyä tapausta. Teemahaastattelun valitsimme sen monien hyvien ominaisuuksien vuoksi. Haastattelu sallii puheen yhdistämisen laajempiin kokonaisuuksiin. Haastateltava nähdään aktiivisena osapuolena ja vastausten selventäminen ja syventäminen on helppoa.

Haastattelulla on kuitenkin myös negatiivisia ominaisuuksia, jotka voivat vähentää sen luotettavuutta. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka lopputulokseen vaikuttavat persoonalliset tekijät. Haastateltavilla on usein taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200–2010.).

Tutkittavien anonymiteetti oli tutkimuksemme jokaisessa vaiheessa tarkoin suojattu. Kiinnitimme aineiston analyysissä anonymiteettiin erityistä huomiota. Koska tutkimuksen kohderyhmä on pieni, täytyi meidän harkita tarkkaan, mitä tietoja voimme aineistosta tuoda julki niin, että anonymiteetti säilyy. Eettiset kysymykset analysoinnissa vaikuttavat siihen, kuinka syvällisesti ja kriittisesti pystyimme haastatteluja analysoida. Meillä on eettinen velvollisuus esittää niin varmaa tietoa, kuin on anonymiteetin kannalta mahdollista. Tutkimuksen raportoinnissa tulee kiinnittää huomiota seurauksiin, joita julkaistulla raportilla on haastateltaville ja koko organisaatiolle (Hirsjärvi & Hurme 2009, 20). Tarkkaan harkitun raportoinnin pohjalta uskomme, että seuraukset haastateltaville ja Osastonsihteeripalveluille ovat positiivisia.

Lähteet

Abdul-Kahar, A. 2008. The essence of teamwork. Saarbrücken, Saksa: OmniScriptum GmbH & Co. 2014

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalla Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otava.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Helsinki: Talentum.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerus.

Heikkilä K., 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus.

Heinonen, S., Klingerg, R & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. . Talentum, sähköinen kirja. Viitattu 2.5.2015.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/etusivu>.

Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Helsinki: Edita.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki WSOY.

Janhonen, S. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2005. Kohti asiantuntijuutta - Oppiminen ja ammatillinen kasvu sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E., Kvist H-H. & Paavilainen H. 1999. Valtuutuksien aika tiimeillä parannuksia prosesseihin. Jyväskylä: Gummerus.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2012. Opetussuunnitelma 2013–2014
Hoitotyön koulutusohjelma, hoitotyön, terveydenhoitotyön ja kätilötyön
suuntautumisvaihtoehdot. Viitattu 29.4.2015. www.jamk.fi / Opinto-opas
AMK / Tutkinto-ohjelmat ja opintotarjonta / Suomenkielisten tutkinto-
ohjelmien opetussuunnitelmat / 2013–2014.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä.
Helsinki: WSOY.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. The Wisdom of Teams – Creating the High-
Performance Organization. Boston: Harvard Business School Press.

Kauhanen, J. 2012. 10.-11. painos. Henkilöstövoimavarojen johtaminen.
Talentum, sähköinen kirja. Viitattu 2.5.2015.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/etusivu>.

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, Talousosasto 2014, n.d. Toiminta- ja
taloussuunnitelma vuosille 2014–2016 ja talousarvio vuodelle 2014. Viitattu
15.3.2015. <http://www.ksshp.fi>
Sairaanhoitopiiri/Talous_ja_suunnittelu/Toiminta_ja_taloussuunnitelma.

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, 2015. Hallituksen pöytäkirjat. Viitattu
15.3.2015. <http://www.ksshp.fi> Sairaanhoitopiiri/Hallinto/Hallitus.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan
kirjapaino Oy.

Koivukoski S. & Palomäki U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Sipoo: Silverprint.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi – Ryhmädynamiikka ja siihen
vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä.
Sanoma Pro, sähköinen kirja. Viitattu 2.5.2015.
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/etusivu>.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola K. & Tranberg T. 2010. Arvostus –
valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Talentum. Viitattu
14.4.2015. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/etusivu>.

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2. p., uud. p. Helsinki: Edita prima.

Pirttilä, I., Janhonen, M., Johanson, J-E. & Nikkilä, R. 2009. Sujuuko yhteistyö? Sosiaalinen pääoma ja organisaation toimivuus. Työelämän tutkimus 1/2009, 3-15.

Pritchard, P & Pritchard, J. 1999. Tiimistä toimeen terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Raappana, M. & Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus 12 (1), 23-40.

Rasila, M. & Pitkonen M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Kyriiri Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Anna Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 25.4.2015. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Forssan kirjapaino.

Salminen J. 2013a. Onnistu tiimityössä Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact.

Salminen J. 2013b. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact.

Seppänen-Järvelä R. & Karjalainen, V. 2006. Kehittämistyön risteyksiä. Vaajakoski: Gummerus.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vehkaperä, U., Pirilä, K. & Roivas, M. (toim.). 2013. Innostu ja innovoi Käsikirja innovaatioprojektioihin. Helsinki: Unigrafia

West, M. 2012. Effective teamwork – Practical lessons from organizational research. 3.p., uud.p. Lontoo: Bps Blackwell.

Liitteet

Haastattelukutsu

Hei!

Teemme Jyväskylän ammattikorkeakoulun opintoihin liittyvää opinnäytetyötä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Hyvinvointiyksikössä on siirrytty tiimityöskentelypohjaiseen opetussuunnitelmaan, joten olemme päättäneet tehdä myös opinnäytetyöstä moniammatillisen. Molemmat opiskelemme Hyvinvointiyksikössä; Mari opiskelee sosionomiksi (AMK) ja Netta sairaanhoitajaksi (AMK).

Tutkimuksen aiheena on tiimityön kehittyminen ja edelleen kehittäminen Keski-Suomen keskussairaalan Osastonsihteeripalveluissa.

Tarkoituksenamme on teemahaastattelujen avulla kartoittaa tiimivastaavien näkemystä tiimityöskentelyn tilasta Osastonsihteeripalveluissa tällä hetkellä sekä mahdollisten lisäkehittämisideoiden esiin tuominen.

Tavoitteenamme on haastatella jokaisen Osastonsihteeritiimin tiimivastaava tai varavastaava. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelut toteutetaan helmi-maaliskuun 2015 aikana. Haastattelulle tulisi varata aikaa noin 1 tunti. Tutkimukseen osallistuville lähetetään teemahaastattelurunko sähköpostitse ennen haastattelua. Haastattelut nauhoitetaan muistiinpanojen kirjaamisen sijaan. Nauhoitukset tulevat ainoastaan tutkijoiden käyttöön ja ne hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tuloksia käsitellään yleisellä tasolla, jolloin tutkittavien anonymiteetti säilyy koko tutkimuksen ajan.

Haastattelijana toimii Netta Suominen. Kirjeessä on haastatteluajkojen ajanvaraustaulukko, jonka perusteella toivomme Sinun ehdottavan sopivaa haastatteluaikaa sähköpostitse osoitteeseen netta.suominen@hotmail.com.

Etukäteen osallistumisesta kiittäen

Mari Suominen

sosionomiopiskelija

mari.suominen@gmail.com

050-4935572

Netta Suominen

hoitotyön opiskelija

netta.suominen@hotmail.com

050-5544289

Vastuuopettajat:

Riikka Niemi

riikka.niemi@jamk.fi

0503821087

Teija Häyrynen

teija.hayrynen@jamk.fi

0400976772

Teemahaastattelu

OSASTONSIHTEERIPALVELUT OSANA POTILAAN PALVELUKETJUA

Mitä tiimitoiminnalla tavoitellaan Osastonsihteeripalveluissa? Miksi tiimit ovat olemassa Osastonsihteeripalveluissa? Millaiseksi koet tiimityöskentelyn vaikutuksen työyhteisössäsi? Mitä hyötyjä ja haittoja tiimien olemassaolosta on Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä?

OMAN TIIMIN TOIMINTA JA TAVOITTEET OSANA OSASTONSIHTEERIPALVELUJA

Mikä on tiimisi keskeinen tavoite? Millaista tiimisi toiminta on käytännössä ollut ja onko siinä ollut muutoksia? Minkälaisia haasteita tiimisi on kohdannut tiimityöskentelyyn siirtymisen jälkeen? Millaisia muutoksia tiimisi kokoonpanossa on tapahtunut ja miten nämä ovat vaikuttaneet tiimisi toimintaan?

OMA ROOLI TIIMIVASTAAVANA

Millainen tiimivastaavan rooli mielestäsi on? Millaista koulutusta olet saanut tiimityöskentelystä? Onko roolisi tiimissä sinulle selvä? Koetko saaneesi riittävästi tukea toimiessasi tiimisi tiimivastaavana?

TULEVAISUUDEN TIIMITYÖSKENTELY

Millainen vaikutus tiimeillä tulisi olla? Miten haluaisit tiimityöskentelyä kehitettävän tulevaisuudessa? Millaisena näet tiimivastaavan tai lähiesimiehen työn tulevaisuudessa?